

ONDERZOEKSRAPPORT

Werkbelevingsonderzoek



Coco Spierings

Begeleider: Marjolein Demouge

Beoordelaar: John Nova

Praktijkbegeleider: Marie-José van Eck



INFORMATIEPAGINA

Type document	Bachelor scriptie
Titel	Werkbelevingsonderzoek Nelissen
Versienummer	1
Aantal woorden	15041
Auteur	Coco Chiara Spierings
Studentnummer	2094031
Opleiding	Human Resource Management
Onderwijsinstelling	Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch
Datum van voltooiing	28 november 2018
Opdrachtgever	Nelissen Ingenieursbureau
Plaats	Eindhoven
Praktijkbegeleider	Marie-José van Eck
Begeleider	Marjolein Demouge
Beoordelaar	John Nova

De informatie in dit rapport is **vertrouwelijk**. Verstrekking aan derden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur is **niet** toegestaan.



VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie 'Werkbelevingsonderzoek Nelissen'. De scriptie is de afsluiting van een afstudeeronderzoek van vijf maanden bij Nelissen Ingenieursbureau in Eindhoven. Van september 2018 tot en met januari 2019 heb ik een onderzoek uitgevoerd binnen deze organisatie. Het thema dat in dit onderzoek centraal heeft gestaan is werkbeleving. De scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen van de opleiding hbo Human Resource Management aan Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch.

De scriptie is geschreven voor de directie van Nelissen Ingenieursbureau. In deze scriptie zijn passende adviezen opgenomen waar de organisatie indien gewenst mee aan de slag kan gaan.

Na directe goedkeuring van mijn eerste versie van mijn onderzoeksvoorstel kon ik tijdig starten met het uitvoeren van mijn onderzoek. Ondanks de snelle start vond ik het een uitdaging om alles goed in te plannen en binnen de tijd af te ronden. Met hulp van mijn praktijkbegeleidster, Marie-José van Eck, mijn begeleidster Marjolein Demouge en hulp vanuit mijn persoonlijke omgeving is dit me toch gelukt. Iedereen die mee heeft gedacht over keuzes en kwesties heeft mij echt op weg geholpen om deze scriptie met succes te voltooien. Daar wil ik hen graag voor bedanken.

Daarnaast wil ik mijn medestudenten uit mijn afstudeerkring bedanken voor hun input tijdens de bijeenkomsten: Nuri Gunes, Mounia Derouich en Marc Louwers. Ik vond het erg prettig om af en toe te kunnen sparren met andere studenten en elkaar vooruit te kunnen helpen.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Coco Chiara Spierings

Best, 28 november 2018



MANAGEMENTSAMENVATTING

Inleiding

Binnen Nelissen is een onderzoek gedaan naar de huidige werkbeleving en welke variabelen de organisatie in kan zetten of optimaliseren om de werkbeleving te verbeteren, om de zekerheid dat medewerkers in de organisatie blijven te vergroten. Dit om te voorkomen dat Nelissen belemmerd wordt in haar groei door een tekort aan kennis, ofwel personeel. Dit is gedaan door te achterhalen waar discrepanties zitten tussen variabelen die op dit moment nog niet of onvoldoende worden ingezet en variabelen waar de twee doelgroepen (huidige en instromende medewerkers) behoefte aan hebben. De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

“Welke variabelen met betrekking tot werkbeleving bij instromende en huidige medewerkers kan Nelissen inzetten en/of optimaliseren om de werkzekerheid te vergroten?”

Onderzoeksmethoden

Om een zo betrouwbaar en valide mogelijk onderzoek te houden is gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden om het advies te onderbouwen. Ten eerste is een enquête verstuurd onder het huidige personeel en zijn met vijf van deze respondenten verdiepende interviews gehouden. Om de doelgroep huidige medewerkers nog extra te beschrijven is in de theorie gezocht naar kenmerken voor generatie X, waar het merendeel van de huidige medewerkers onder vallen. Ook is op basis van de literatuur een uitgebreid beeld geschetst van de doelgroep instromende medewerkers, generatie Y en Z. Dit literatuuronderzoek is extra onderbouwd door middel van twee panelgesprekken met studenten die deze twee doelgroepen representeren. Als laatste zijn twee benchmarks gehouden bij externe bedrijven, waarvan de input is gebruikt ter inspiratie voor de aanbevelingen die aan het eind van dit rapport gedaan zijn.

Aanbevelingen

Er is bepaald op welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving de focus ligt. Vervolgens zijn er adviezen opgesteld hoe Nelissen deze variabelen kan inzetten of optimaliseren:

- Ten eerste wordt geadviseerd om de missie, doelen en kernwaarden van Nelissen te reviseren en intern te activeren: visueel en tastbaar te maken voor de medewerkers;
- Ten tweede wordt aangeraden om de rollen van de directie en het management uit elkaar te halen en beter te onderscheiden. Advies is om het management te laten faciliteren en sturen op persoonlijke ontwikkeling, in de rol van coach; en de directie te laten bewaken en inspireren, ook op gebied van projectmanagement;
- Ten derde wordt geadviseerd structureel tijd en ruimte vrij te maken voor innovatieve projecten en een jaarlijkse strategiedag te organiseren om de medewerkers meer te betrekken en te stimuleren om creatief te denken.
- Ten vierde wordt geadviseerd een vitaliteitsprogramma aan te bieden waar eens per (half) jaar een aantal workshops worden aangeboden op gebied van werkstresspreventie en gezonde leefstijl waar medewerkers zich vrijwillig voor aan kunnen melden.

Kosten en baten

De adviezen die gegeven zijn zullen voornamelijk een tijdsinvestering kosten. Het organiseren van een strategiedag kan gecombineerd worden met een van de personeelsactiviteiten die Nelissen reeds organiseert. Het inhuren van een extern bureau voor het vitaliteitsprogramma brengt als enige advies wel concrete kosten met zich mee. De kosten voor een dergelijk bureau zijn gemiddeld.



INHOUDSOPGAVE

INFORMATIEPAGINA	1
VOORWOORD	2
MANAGEMENTSAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	4
1. INLEIDING	6
1.1 CONTEXT EN AANLEIDING	6
1.2 PRAKTIJKVRAAG	8
1.3 THEORETISCH KADER	9
1.4 TOEGESPITSTE ONDERZOEKSVRAAG	11
1.5 METHODE VAN ONDERZOEK	12
2. RESULTATEN	16
2.1 MODEL	16
2.2 RESPONDENTENDOELGROEP	16
2.3 HUIDIGE SITUATIE	18
2.4 VERDIEPING	22
3. DOELGROEPANALYSE	24
3.1 ANALYSE GENERATIE X	24
3.2 BEHOEFTE GENERATIE X	24
3.3 ANALYSE GENERATIE Y EN Z	25
3.4 BEHOEFTE GENERATIE Y EN Z	26
3.5 DE DRIE GENERATIES	28
6. CONCLUSIES	29
6.1 KOPPELING MODEL	29
6.2 ROL DIRECTIE	29
6.3 WERK-PRIVÉBALANS	30
6.4 INNOVATIE	30
6.5 TOEKOMSTPLANNEN	30
7. AANBEVELINGEN	31
7.1 TOEKOMSTPLANNEN	31
7.2 ROL DIRECTIE	31
7.3 INNOVATIE	32
7.4 WERK-PRIVÉBALANS	32
7.5 KOSTENBATENANALYSE	32



8. BIBLIOGRAFIE	35
9. BIJLAGEN	38
<i>BIJLAGE 1 THEORETISCH KADER DEEL I 'BEGRIPPEN'</i>	38
<i>BIJLAGE 2 THEORETISCH KADER DEEL II MODELLEN</i>	39
<i>BIJLAGE 3 TOPICLIJSTEN</i>	41
<i>BIJLAGE 4 ANALYSESCHEMA PANELGESPREKKEN</i>	43
<i>BIJLAGE 5 SAMENVATTING EN ANALYSESCHEMA INTERVIEWS</i>	47
<i>BIJLAGE 6 SAMENVATTING BENCHMARK ADECCO</i>	54
<i>BIJLAGE 7 SAMENVATTING BENCHMARK ROCKSTARS</i>	56



1. INLEIDING

Vooraf aan dit onderzoek is een plan van aanpak opgesteld. Met als doel het onderzoek goed in te leiden is ten eerste gekeken naar de organisatiecontext en de aanleiding voor het onderzoek, ten tweede is dieper ingegaan op de theorie om zo bepaalde termen te definiëren en een ondersteunend model te kiezen en ten derde is de methodiek beschreven waar het onderzoek uit opgebouwd is. In dit eerste deel van het adviesrapport staat dit plan van aanpak beschreven.

1.1 CONTEXT EN AANLEIDING

1.1.1 Context

Nelissen Ingenieursbureau, verder te noemen Nelissen, is een onafhankelijk bureau dat organisaties adviseert over installatietechniek, bouwfysica (inclusief akoestiek en brandveiligheid) en duurzaamheid, in de vorm van gebouwwontwerpen. De organisatie heeft een integrale aanpak, waarmee ze wil bereiken dat elk gebouw dat zij ontwerpt niet alleen aanspreekt, maar ook praktisch, prettig en veilig is.

Dit houdt in dat Nelissen tijdens alle projecten continu streeft te communiceren met alle betrokken partijen. Door middel van open communicatie hoopt zij complexe ontwerp vraagstukken zo goed mogelijk aan te kunnen pakken. Ze betreft daarom gedurende het gehele ontwerp proces de opdrachtgever en/of eindgebruiker(s) actief. Op deze manier probeert Nelissen zich ook te onderscheiden van haar concurrenten.

Als een van de weinige ingenieursbureaus heeft Nelissen diverse disciplines op een gelijkwaardig niveau in huis, waardoor zij integraal te werk kan gaan. Ze adviseert op gebied van installaties, bouwfysica, akoestiek, brandveiligheid en duurzaamheid en kan daarom het totale aanbod bieden aan hun klanten, op professioneel niveau. Op de website zegt Nelissen 'liever domme techniek slim gebruiken, dan high tech verkeerd gebruiken' wat de nuchtere natuur van de organisatie duidelijk weergeeft.

Verder staat Nelissen ook sterk voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid. Ze is betrokken geweest bij een aantal innovatieve, duurzame projecten en is zich bewust van haar verantwoordelijkheid voor het milieu, de samenleving en als bedrijf meer direct voor de medewerkers. Ze profileert zich maatschappelijk gezien met name op gebied van onderwijs en goede doelen. Zo biedt ze diverse stageplaatsen aan en investeert ze in diverse maatschappelijke, culturele en charitatieve instellingen. Ook organiseert Nelissen intern lezingen over MVO en duurzaamheid voor haar medewerkers.

Ontwikkeling is erg belangrijk voor Nelissen. Zo heeft zij de Nelissen Academie opgericht, met als doel kennisoverdracht tussen (nieuwe) collega's te waarborgen en kennis uit te breiden. Ze heeft diverse cursussen ontwikkeld gericht op de verschillende disciplines die er binnen de organisatie zijn (Nelissen Ingenieursbureau, 2018).

Nelissen heeft op dit moment 65 medewerkers in dienst, inclusief studenten. De directie is vierledig, waarvan drie operationeel. Elphi Nelissen is de oprichtster en is werkzaam op de Technische Universiteit van Eindhoven als hoogleraar Duurzaamheid (Sustainability) en dus niet operationeel aan het werk voor Nelissen. Ivo Spierts heeft werktuigbouw en financiën in zijn portefeuille en Branco Schot heeft elektrotechniek en personeel in zijn portefeuille. Zij zijn beide operationeel aan het werk. Ook Marjon Swinkels is operationeel aan het werk. Zij doet bouwfysica en PR/Sponsoring. De directie wordt ondersteund door twee financieel medewerkers, twee personeelsleden op het secretariaat, een bureaumanager, een medewerker acquisitie en een HR manager die de gehele personeelsadministratie en -management op zich neemt (Persoonlijke communicatie M. van Eck, 6 juni 2018). Het huidige managementteam bestaat uit de directieleden dhr. Spierts en dhr. Schot en mevr.. Swinkels, de bureaumanager en de HR manager. Ook is er een Ondernemingsraad bestaande uit vijf leden, met vertegenwoordiging vanuit alle disciplines: Elektrotechnische installaties, Werktuigbouwkundige installaties, Bouwfysica, Projectmanagement en ondersteuning/indirect (bedrijfsbureau). Sinds ongeveer een jaar wordt ook gebruik gemaakt van ZZP'ers binnen de organisatie, zij vormen de flexibele schil van Nelissen. Dit zijn er op dit moment vier.



Nelissen bestaat dit jaar 27 jaar en was een van de eerste bureaus die integraal werken. Dit betekent dat Nelissen een integrale benadering van projecten hanteert. De verschillende disciplines werken vanaf het begin van een project samen aan het ontwerp, wat het voordeel brengt dat er een veel completer ontwerp kan worden gemaakt. Problemen kunnen zo in een vroeger stadium getackeld worden (Persoonlijke communicatie M. van Eck, 21 november 2018)

De directie van Nelissen geeft aan als visie te hebben om uitstekend onafhankelijk advies te geven op het gebied van gebouwgebonden installaties, bouw fysica en duurzaamheid, waarbij ze de klant helpt naar volle tevredenheid en deze hen in de toekomst wederom vraagt voor advies. Een van de organisatiedoelstellingen die daarbij hoort is het uitbreiden van het huidige klantenbestand. De directie geeft aan dat voor het uitbreiden van het klantenbestand meer kennis, ofwel personeel, nodig is dan zij op dit moment heeft. Het huidige personeelsbestand is op dit moment niet toereikend om het aanbod van projecten op te pakken. Dit blijkt uit het feit dat Nelissen al diverse projecten heeft moeten afslaan (Persoonlijke communicatie Directie Nelissen, 6 juni 2018).

Trendwatching laat zien dat de arbeidsmarkt van 2018 aan het veranderen is (Gelder, 2017), niet alleen wordt de werkbeleving van de huidige en instromende medewerkers steeds belangrijker, maar ook worden secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden zoals waardering en extra programma's gericht op bijvoorbeeld vitaliteit steeds populairder. Niet alleen voor instromende medewerkers, maar ook voor huidige medewerkers veranderen deze verwachtingen, zo blijkt (Gelder, 2017). Dit merkt de HR-manager van Nelissen, Marie-Jose van Eck, ook bij haar medewerkers. Hierover in de aanleiding meer. De grootste groep instromende medewerkers bij Nelissen bestaat uit stagiairs en afgestudeerden die na hun stage of opdracht in de organisatie beginnen in een startersfunctie. Nelissen merkt op dat deze groep vaak binnen 2 à 3 jaar de organisatie weer verlaat. Er zijn nog geen concrete onderzoeken gedaan naar de redenen dat deze groep de organisatie binnen 2 à 3 jaar verlaat, maar uit exitinterviews met HR blijkt dat ze vaak verlangen om in een andere organisatie ervaring op te doen. Ze geven aan na hun stage, afstuderen en eerste paar jaar bij Nelissen te hebben gewerkt, benieuwd te zijn naar wat andere werkgevers te bieden hebben. Vaak worden zij ook benaderd door andere organisatie met een aanbod voor een baan, aldus de HR-manager (Persoonlijke communicatie M. van Eck, 6 juni 2018).

1.1.2 Aanleiding

De sector waarin Nelissen zich bevindt, de bouwsector, is sinds een aantal jaren sterk aan het groeien (Rabobank, 2018). De reden hiervoor is de economische groei in Nederland die de vraag naar woningen en bedrijfsgebouwen doet toenemen. Daarnaast heeft het kabinet de energietransitie geprioriteerd, wat – zeker voor installatiebedrijven als Nelissen – een stijging in het aantal projecten veroorzaakt. Nelissen merkt de gevolgen van deze ontwikkelingen al voor langere tijd. Ze heeft de afgelopen 2 à 3 jaar het aantal klanten zien toenemen, zowel bij haarzelf als haar concurrenten (persoonlijke communicatie M. van Eck, 27 juni 2018). Ook heeft zij gemerkt dat haar personeelsgroei tot op zekere hoogte is achtergebleven. Tot ongeveer een jaar geleden ging de instroom van nieuwe medewerkers vanzelfsprekend, aldus de HR-manager, maar de ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt worden sinds een jaar des te meer gevoeld. Denk hierbij aan ontwikkelingen zoals de jongste generaties ("Generatie Y en Z") die op dit moment de arbeidsmarkt betreedt en andere aanpak vergt (YoungCapital, 2017); de personeelsschaarste die blijft groeien (Waasdorp, Grootste trends recruitment, 2017) en de technologische ontwikkelingen die recruitment anno 2018 stevig veranderen (Vercoeteren, 2017). De directie van Nelissen heeft daarom extra ruimte (lees: tijd en budget) vrijgemaakt voor HR om zich te kunnen focussen op de instroom van personeel. HR is diverse contacten aangegaan met werving- en selectiebureaus en recruiters om zo de instroom van nieuwe medewerkers te verbeteren. Nu deze contacten al enige tijd lopen merkt de organisatie dat er meer sollicitaties komen op openstaande vacatures en dat er ook meer gesprekken komen die leiden tot aanname van nieuw personeel.

Het moeite hebben met werven van nieuw personeel is echter niet het enige gevolg dat Nelissen merkt aan de arbeidsmarktontwikkelingen. De trends, die hierboven reeds zijn benoemd, hebben ook als gevolg dat het huidige personeel andere verwachtingen begint te krijgen tegenover haar werkgever. HR merkt uit diverse functionerings-, beoordelings- en terloopse gesprekken dat medewerkers klachten hebben over tekortkomingen en handelwijzen van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is dat men aangeeft dat de directie niet of te laat terugkoppelt. Deze medewerker wacht al een aantal maanden op goedkeuring van zijn voorstel voor een arbeidsvoorwaardelijke tegemoetkoming. HR vermoedt dat het uitblijven van terugkoppeling te maken heeft met drukte bij de directieleden, die allen tevens werkzaam zijn als projectleiders in de organisatie. Daarnaast is Nelissen zich ervan bewust dat haar personeel steeds vaker benaderd wordt door arbeidsmarktconcurrenten met aantrekkelijke aanbiedingen wanneer ze op hen over



zouden stappen. Nelissen maakt zich om deze reden zorgen dat ze haar personeel niet genoeg aan zich gebonden heeft. Het zijn niet alleen de klachten van de op de loer liggende arbeidsmarktconcurrenten die dit gevoel veroorzaken bij de directie en HR, ook het vroegtijdig vertrekken van instromende medewerkers – zeker diegenen die vallen binnen de jongste generaties ('Generatie Y en Z') – draagt bij aan dit onzekere gevoel.

Nelissen heeft sterke banden met verschillende opleidingsinstituten zoals de Technische Universiteit van Eindhoven (TU/e) en zij heeft jaarlijks veel stagiairs en afstudeerders die in haar organisatie een schoolopdracht uitvoeren. Vaak is het zo dat deze studenten na hun afstuderen blijven werken bij Nelissen. Ze beginnen in een startersfunctie en Nelissen steekt veel tijd in hun ontwikkeling en opleiding zodat ze door kunnen groeien naar een medior functie. Het blijkt echter zo te zijn dat dezelfde studenten vaak na 2 of 3 jaar overstappen naar een andere werkgever. Nelissen heeft dus moeite met het vasthouden van deze instromende medewerkers. Zoals reeds aangegeven zijn er naast het voeren van exitgesprekken nog geen concrete onderzoeken gedaan naar de beweegredenen van deze doelgroep. Uit exitgesprekken blijkt dat deze doelgroep na hun stage, afstuderen en eerste paar jaar werken bij Nelissen, benieuwd is hoe het bij een andere werkgever is. Ook geven ze aan regelmatig benaderd te worden door arbeidsmarktconcurrenten met aanbod op een baan (Persoonlijke communicatie B. Schot en M. Swinkels, directieleden Nelissen, 12 september 2018).

Dat de organisatie moeite heeft met het vasthouden van deze doelgroep is ook terug te zien in de personeelscijfers. Uit de verloopcijfers van de afgelopen vijf jaar blijkt dat het merendeel van de medewerkers die de organisatie hebben verlaten onder de dertig jaar was. De meest genoemde reden voor vertrek was een uitdaging elders. De meeste van deze medewerkers vertrokken daarnaast binnen een tijdsbestek van een half tot drie jaar in dienst bij Nelissen (Persoonlijke communicatie M. van Eck, 12 september 2018)*

*Een overzicht van de cijfers is op verzoek van Nelissen **niet** opgenomen in de bijlage in verband met privacy van de medewerkers. Informatie kan wel worden bevestigd door de HR-manager.

1.1.3 Probleemanalyse

De recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zoals het toetreden van twee jonge generaties personeel ('Generatie Y en Z') en het veranderen van werknemersverwachtingen tegenover werkgever anno 2018, laten Nelissen voelen dat zij aanpassingen moet gaan doen. Haar eigen medewerkers geven steeds vaker aan dat zij andere verwachtingen hebben (in diverse gesprekken met HR) en ook de nieuwe generatie die de organisatie instroomt blijft niet lang genoeg om de opleidingsinvestering terug te verdienen en de personeelscontinuïteit te waarborgen. Wanneer hier geen aandacht aan wordt besteed loopt Nelissen het risico dat haar groei belemmerd wordt door een gebrek aan kennis (ervaren personeel). Op dit moment is het aantal projecten al zo gegroeid en het personeelsbestand redelijk gelijk gebleven, dat Nelissen diverse projecten heeft moeten afwijzen. Dit zal alleen meer worden wanneer nieuw aangenomen personeel niet lang genoeg in de organisatie blijft en huidig personeel toehapt op aanbiedingen van arbeidsmarktconcurrenten, of vanwege pensioengerechtigde leeftijd de organisatie verlaat. De noodzaak om te onderzoeken hoe Nelissen haar personeel beter kan binden is daarom sterk aanwezig (Persoonlijke communicatie M. van Eck, B. Schot en M. Swinkels, 12 september 2018).

1.2 PRAKTIJKVRAAG

De vraag die de organisatie heeft gesteld is: "Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat we ons huidige personeel én instromende medewerkers meer binden aan de organisatie?" (Persoonlijke communicatie directieleden Nelissen, 12 september 2018).

Om deze praktijkvraag toe te spitsen tot een heldere onderzoeksvraag zijn er relevante begrippen onderzocht in de theorie, uitgewerkt in de volgende paragraaf. Ook is gekeken naar diverse modellen om het onderzoek te ondersteunen en is een afweging gemaakt welk model of een combinatie van modellen gebruikt gaat worden. Ook dit staat in de volgende paragraaf 'Theoretisch kader'.



1.3 THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader zijn begrippen uitgewerkt die relevant zijn voor het toespitsen van de globale praktijkvraag die voort komt vloeien uit de aanleiding van het onderzoek, met als doel een zo duidelijk mogelijk beeld te verkrijgen van wat deze begrippen inhouden en wat er in de literatuur over geschreven wordt. Daarnaast is dus gezocht naar relevante modellen om het onderzoek te ondersteunen. Hierin is een keuze gemaakt die aan het eind van dit theoretische kader wordt verantwoord.

1.3.1 Relevante begrippen

Binden van personeel

Aangezien er in de praktijkvraag gesproken werd over het binden van medewerkers aan de organisatie, is eerst bekeken wat de theorie te zeggen heeft over de term 'binden'. Het blijkt dat de term 'binden' binnen het HR-vak zelden zonder 'boeien' wordt benoemd. Er wordt dus gesproken over binden en boeien van personeel, en daar zit een subtiel verschil in. Het boeien van medewerkers komt neer op 'hoe zorgen we ervoor dat (potentiële) kandidaten geïnteresseerd raken in het werken bij onze organisatie', waar binding meer draait om het verbinden en betrokken houden van de huidige medewerkers op de lange termijn.

Hieruit blijkt ook dat 'boeien' vaak een stuk praktischer is, en gericht op de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals salaris, opleidingsmogelijkheden en pensioensregelingen, waar 'binden' meer gericht is op een prettige werksfeer, fijne collega's en organisatiecultuur (Tangram, 2018).

Retentie en retentiemanagement

Via de termen binden en boeien zijn ook de begrippen 'retentie' en 'retentiemanagement' regelmatig naar voren gekomen tijdens het vormen van dit theoretische kader. Retentie betekent letterlijk 'vasthouden' en kan duiden op meerdere zaken, maar gaat in de context van dit onderzoek over het behouden van personeel. Retentiemanagement is het managen van retentie. Er wordt vaak een retentiebeleid geschreven waarin vastgelegd is welke processen, afspraken en procedures gelden om de medewerkers van een organisatie beter te binden en boeien, ofwel: vasthouden (Planting, Retentiebeleid, 2012).

In een artikel van (Randstad, 2018) wordt gesproken over dat retentie het nieuwe recruitment is. Doordat de arbeidsmarkt op dit moment simpelweg heel lastig is, wordt het steeds belangrijk ook aandacht te besteden aan het binden van huidige medewerkers: 'Houd talent binnenboord'. Er wordt gezegd dat de kosten en tijd voor het aantrekken van nieuwe medewerkers beter besteed kan worden aan het behouden van de huidige medewerkers. Uit theorie blijkt dat **betrokkenheid** een grote rol speelt bij het creëren van binding. Betrokkenheid is wanneer iemand zich verbonden voelt met zijn of haar taken en verantwoordelijkheden; verbonden voelt bij andermans belangen (bijv. de werkgever) of bereid is om een stap extra te zetten terwijl hij of zij daar zelf niet direct beter van wordt (Encyclo, 2018). Betrokkenheid, of *employee engagement* zoals het in de theorie ook veel wordt genoemd, draait om het verbeteren van het werkgeverschap. Volgens de theorie draait het niet alleen om het verhelderen van de werkgeversboodschap (de missie, visie en strategie ook duidelijk communiceren naar de medewerkers toe), maar zeker ook om het worden van een aantrekkelijke werkgever. Bij dit laatste gaat het om **medewerkerstevredenheid** en **goed werkgeverschap**. (Planting, Betrokkenheid vergroten, 2012)

Deze twee begrippen zijn in het theoretisch kader nog verder uitgewerkt, maar om de leesbaarheid te waarborgen is dit gedeelte van het theoretisch kader opgenomen in Bijlage 2 van dit onderzoeksrapport. In deze bijlage is te zien dat uit het theoretisch onderzoek blijkt dat er diverse trends- en ontwikkelingen gaande zijn op de arbeidsmarkt die van invloed zijn op het begrip 'goed werkgeverschap'. Het blijkt dat de betekenis van dit begrip sterk afhangt van de doelgroep die op dat moment de arbeidsmarkt vult. Anno 2018 is dat de doelgroep 'Generatie Y en Z'. Voor het theoretisch kader is het niet nodig geweest een uitgebreid onderzoek te doen naar deze doelgroep, maar de doelgroep is verderop in dit rapport wel onderzocht (zie hoofdstuk 3 'Generatie Y en Z').

1.3.2 Modellen

In dit theoretisch kader is ook nog gekeken naar modellen ter ondersteuning van het onderzoek. Dus, modellen die kunnen worden gebruikt bij het vergroten van de medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid in het verbeteren van werkgeverschap van organisaties. De uitgebreide beschrijving van de drie onderzochte modellen is opgenomen in Bijlage 3 van dit rapport. Hieronder staan de



drie modellen beknopt beschreven, gevolgd door de verantwoording van de keuze en de uitleg van het gekozen combinatiemodel.

De drie modellen die voor aanvang van dit onderzoek zijn uitgewerkt zijn de **4 A's voor de kwaliteit van arbeid**, het vliegwielmodel van J.J. Philips en het Lean Six Sigma retentiemodel. Het eerste model – de 4 A's – omschrijft vier factoren die invloed hebben op kwaliteit van de arbeid: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Organisaties kunnen met dit model per 'A' diverse variabelen onderzoeken. Door te kijken naar de vier pijlers en hoe deze in de organisatie ervaren worden kan een duidelijk beeld worden geschetst van de werkbeleving. Door het aanpassen van de variabelen kan uiteindelijk invloed worden uitgeoefend op de werkbeleving. Het is een breed model dat houvast kan bieden in diverse onderzoeken en voor verschillende doeleinden.

Het **vliegwielmodel van J.J. Philips** is ontwikkeld om retentiemanagement strategisch in te zetten. Het bestaat uit acht stappen en besteedt vooral veel aandacht aan statistiek en financiën. Het start bij data en komt ook terug bij data en het is een cyclus die je als organisatie continu opnieuw moet doorlopen. Het laatste model dat is uitgewerkt in het theoretisch kader is **het retentiemodel van Lean Six Sigma**. Dit model is gericht op het stimuleren van binden en boeien van personeel, met als uitgangspunt de werkzekerheid (vanuit organisatieperspectief het voorkomen van vroegtijdig vertrek). Daaromheen staat een zestal elementen die volgens het model van invloed zijn op de werkzekerheid. De variabelen waaraan 'gesleuteld' kan worden staan om deze zes elementen heen. Dit zijn dus zaken waarmee de organisatie uiteindelijk invloed kan uitoefenen op de zes elementen, en uiteindelijk de werkzekerheid. De organisatie zal eerst moeten definiëren welke variabelen ze op dit moment al inzet en in welke mate; en vervolgens welke variabelen voor de doelgroep (huidige of instromende medewerkers) een rol spelen bij werkbeleving. De discrepanties hiertussen vormen uiteindelijk mogelijke manieren om medewerkers beter te binden en boeien.

1.3.3 Conclusie

Uiteindelijk is voor dit onderzoek binnen Nelissen gekozen voor een combinatie van twee modellen: het retentiemodel van Lean Six Sigma en de 4 A's voor kwaliteit van de arbeid. Reden hiervoor is dat het Lean Six Sigma retentiemodel simpel en overzichtelijk is en – in tegenstelling tot het vliegwielmodel – niet te sterk is gericht op data, maar meer op de behoeftes van medewerkers en moderne manieren om werkbeleving te vergroten. De keuze om te gaan combineren met de 4 A's is omdat dit model een goede houvast biedt om het onderzoek op te bouwen. De 4 A's voor de kwaliteit van arbeid zijn daarom gebruikt om de vragenlijsten voor dit onderzoek op te stellen, om er zeker van te zijn dat alle categorieën en variabelen met betrekking tot werkbeleving zijn behandeld (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden).

In de onderstaande weergave van het combi-model is te zien dat de focus nog steeds ligt op werkzekerheid vanuit organisatieperspectief, met daar omheen de verschillende factoren die daarop van invloed zijn. In de buitenste ring staan voorbeeldvariabelen die meegenomen kunnen worden. In het onderzoek en in de buitenste ring staan de vier A's voor kwaliteit van de arbeid. Te zien is dat niet alle variabelen duidelijk onder één 'A' vallen – sommigen overlappen enigszins – dat was voor dit onderzoek geen probleem.



1.4 TOEGESPITSTE ONDERZOEKSVRAAG

Na het uitwerken van het theoretisch kader en het kiezen van een model is de onderzoeksvraag verder toegespitst en een doelstelling, hoofdvraag en een aantal deelvragen opgesteld. Deze staan hieronder beschreven.

1.4.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te komen tot een aantal aanbevelingen voor de directie van Nelissen, die de werkzekerheid van de organisatie kan vergroten, zodat zij niet belemmerd wordt in haar groei door een tekort aan kennis, ofwel personeel. Dit wordt gedaan door te achterhalen waar discrepanties zitten tussen variabelen, zoals genoemd in het opgestelde combinatiemodel, die Nelissen aanbiedt aan haar medewerkers en variabelen waar de twee doelgroepen (huidige en instromende medewerkers) behoefte aan hebben en hoe Nelissen daarop in kan spelen door middel van het anders inzetten of aanpassen van diverse variabelen. Aan de hand van het onderzoek worden dus een aantal adviezen opgesteld over welke verandering in variabelen het meest optimale effect zal brengen.



1.4.2 Centrale vraagstelling

“Welke variabelen met betrekking tot werkbeleving bij instromende en huidige medewerkers kan Nelissen inzetten en/of optimaliseren om de werkzekerheid te vergroten?”

1.4.3 Deelvragen

Het onderzoek is opgebouwd vanuit het combinatiemodel dat in het theoretisch kader is toegelicht. Dit model heeft als focus de werkzekerheid vanuit organisatieperspectief: het voorkomen van vroegtijdig vertrek van medewerkers. Deze kan beïnvloed worden door verschillende variabelen die betrekking hebben op de werkbeleving van de doelgroep. Om te achterhalen welke variabelen ingezet en/of geoptimaliseerd kunnen worden om de werkbeleving bij instromende en huidige medewerkers te verbeteren en zo de werkzekerheid binnen Nelissen te vergroten, zijn een aantal deelvragen opgesteld.

- Hoe zien de relevante doelgroepen er uit?
 - Hoe ziet de doelgroep instromende medewerkers ('Generatie X') er uit?
 - Hoe ziet de doelgroep instromende medewerkers ('Generatie Y en Z') er uit?
- Welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving zet Nelissen op dit moment al in om de werkzekerheid te beïnvloeden?
- Aan welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving hebben de huidige medewerkers behoefte?
- Aan welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving hebben de instromende medewerkers ('Generatie Y en Z') behoefte?
- Waar zitten discrepanties tussen het aanbod aan variabelen van Nelissen en de behoefte aan variabelen van de twee doelgroepen?

1.5 METHODE VAN ONDERZOEK

Voor dit onderzoek zijn diverse onderzoeksmethodieken gebruikt. In dit onderdeel staat beschreven welke vorm van onderzoek is ingezet, welke instrumenten zijn gebruikt en hoe deze opzet heeft geleid tot een systematische, valide, betrouwbare en transparante gegevensverzameling.

1.5.1 Onderzoeksoptzet

In de onderstaande tabel is weergegeven welk onderzoeksinstrument is gebruikt om antwoord te geven op de verschillende deelvragen van dit onderzoek.

Deelvraag	Onderzoeksinstrument
Hoe zien de relevante doelgroepen er uit? ➤ Hoe ziet de doelgroep huidige medewerkers er uit? ('Generatie X') ➤ Hoe ziet de doelgroep instromende medewerkers er uit? ('Generatie Y en Z')	Literatuurstudie
Welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving zet Nelissen op dit moment al in om de werkzekerheid te beïnvloeden?	Deskresearch (organisatie-informatie), gesprekken met de HR-manager en directie, enquête onder huidige medewerkers.
Aan welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving hebben de huidige medewerkers ('Generatie X') behoefte?	Enquête onder huidige medewerkers en diepte interviews na de enquête.
Aan welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving hebben de instromende medewerkers ('Generatie Y en Z') behoefte?	Semigestructureerde panelgesprekken met instromende medewerkers ('Generatie Y en Z') – studenten van TU/e en Summa college.
Waar zitten discrepanties tussen het aanbod aan variabelen van Nelissen en de behoefte aan variabelen van de twee doelgroepen?	Deskresearch (eigen onderzoek, analyse van resultaten)



Daarnaast is nog gebruik gemaakt van een aantal benchmarks ter inspiratie voor het gegeven advies. Er is een benchmark gedaan bij Rockstars IT – een detacheringsbureau voor IT'ers – en een bij Adecco Nederland – een uitzendonderneming. Er is gekozen om bij Rockstars IT een benchmark te doen, omdat zij een lastige doelgroep heeft om vast te houden (IT'ers), aangezien deze erg schaars is op de arbeidsmarkt en gemakkelijk aan een beter aanbod kan komen bij arbeidsmarktconcurrenten. De benchmark bij Adecco was vooraf niet gepland, maar kwam via Nelissen zelf. Adecco werkt veel met de jonge generaties personeel ('Generatie Y en Z') die in dit onderzoek een belangrijke rol speelt. Deze benchmark was in de vorm van een kennisdeling en discussie waarbij gespard werd over diverse methodieken om deze generatie te binden aan je organisatie.

Dit onderzoek betrof constructief onderzoek, aangezien sprake is van een adviserende vraag en op basis van het onderzoek aanbevelingen zijn opgesteld (Basisboek Methoden en Technieken, 2014). Er is antwoord gegeven op de vraag: "Welke variabelen met betrekking tot werkbeleving bij instromende en huidige medewerkers kan Nelissen inzetten en/of optimaliseren om de werkzekerheid te vergroten?" Voor het onderzoeksontwerp is gebruik gemaakt van surveyonderzoek, ofwel het verzamelen van gegevens bij een groep mensen. Dit is gedaan door het uitzetten van een enquête bij en het houden van interviews en panelgesprekken met verschillende onderzoeksdoelgroepen.

De dataverzamelmethode die in dit onderzoek gebruikt zijn, zijn het gebruikmaken van bestaande informatie en interviews en vragenlijsten. Voor deze combinatie is gekozen omdat er op de centrale vraagstelling geen antwoord gegeven kan worden met alleen bestaande informatie uit de organisatie. Daarom is gekozen om ook een enquête af te nemen en panelgesprekken en interviews te houden met bepaalde doelgroepen. De panelgesprekken zijn semigestructureerd gehouden om zo input vanuit de groep omtrent bepaalde thema's te kunnen verkrijgen. Deze thema's zijn opgesteld vanuit het gebruikte combinatiemodel, aan de hand van de 4 A's en diverse variabelen die invloed kunnen hebben op werkbeleving. Voor de interviews zijn in eerste instantie topiclijsten opgesteld (semigestructureerd) omdat de gestructureerde vragen pas konden worden opgesteld na de uitslagen van de enquête. De interviews hadden namelijk als doel om dieper in te gaan op de enquêteresultaten. Bij een ongestructureerde aanpak is er geen vaste lijst met vragen waar aan vast wordt gehouden. Er wordt een open beginvraag gesteld en daarop doorgevraagd. Bij een gestructureerde aanpak is er wel een vaste lijst van vragen (Basisboek Methoden en Technieken, 2014). In dit onderzoek zijn de twee manieren dus gecombineerd door topiclijsten op te stellen voor de panelgesprekken en interviews om zo de gesprekken enigszins te structureren, maar ruimte te houden om door te vragen op bepaalde onderwerpen die belangrijk blijken te zijn. Er is dus sprake van kwantitatief (enquête) en kwalitatief onderzoek (panelgesprekken en interviews).

1.5.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting beïnvloed wordt door toevallige fouten (Basisboek Methoden en Technieken, 2014). Hoe minder afhankelijk van toeval, hoe betrouwbaarder de meting. Er zijn diverse zaken die de betrouwbaarheid van een onderzoek kunnen beïnvloeden, zoals omgevingsfactoren, de onderzoeker, de onderzochte en het meetinstrument.

Er zijn verschillende manieren om de betrouwbaarheid van een onderzoek te meten, door bijvoorbeeld het onderzoek op meerdere momenten uit te voeren. Dit kost echter veel tijd en is in dit onderzoek dus niet gedaan. Wel zijn andere maatregelen genomen om de betrouwbaarheid te waarborgen. Ten eerste zijn er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Naast een enquête is er gebruik gemaakt van een aantal verdiepende interviews om bepaalde begrippen nog extra te meten. Zo is homogeniteit gecreëerd: de betrouwbaarheid is versterkt door verschillende metingen van hetzelfde begrip te doen. Daarnaast kan de betrouwbaarheid beïnvloed worden door de onderzochte. Daarom is gekozen om de interviews in een aparte, rustige ruimte te doen, zodat er geen afleiding was. Verder zijn de twee panelgesprekken ook in een aparte, rustige ruimte gehouden om de betrouwbaarheid te vergroten. Alle vragenlijsten voor de verschillende onderzoeksmethoden zijn meerdere malen gecontroleerd door verschillende partijen. In eerste instantie door de onderzoeker dubbel gecheckt, alvorens door een externe begeleider en een intern lid van de organisatie nog extra gecontroleerd op fouten of onduidelijkheden. Op deze manier is de betrouwbaarheid vergroot. Er is voor de enquête gebruik gemaakt van een professioneel online enquêteringsprogramma dat de kans op fouten zo veel mogelijk minimaliseert, doordat antwoordmogelijkheden duidelijk en professioneel zijn opgebouwd.



1.5.3 Validiteit

Validiteit wil zeggen dat je meet wat je wilt meten (Basisboek Methoden en Technieken, 2014). Validiteit is op te splitsen in twee soorten: begripsvaliditeit en predictieve validiteit. Bij de eerste is de vraag of je echt het begrip meet dat je wilt meten. Bij de laatste gaat het om het doen van voorspellingen; je onderzoekt metingen die voorspellingen zouden moeten doen. Om ervoor te zorgen dat de juiste begrippen werden onderzocht zijn de begrippen zo veel mogelijk transparant gemaakt, bijvoorbeeld in de enquête. Hiermee is subjectiviteit en interpretatie van de begrippen zo veel mogelijk beperkt. Ook is de enquête door een drietal partijen gecontroleerd voor deze de organisatie in wordt gestuurd (HR manager, directielid en externe partij), om te controleren of er daadwerkelijk gemeten wordt wat de enquête moet meten. Daarop is de vragenlijst aangepast en geoptimaliseerd.

Na het uitzenden van de enquête bleek bij een vraag de twee antwoordcategorieën te zijn omgedraaid. Waar bij alle vragen aan de linkerkant van de antwoordbalk 'Onbelangrijk' stond en aan de rechterkant 'Belangrijk' stonden deze twee antwoordmogelijkheden bij de vraag 'Arbeidsvoorwaarden: hoe belangrijk vind je dit thema?' omgedraaid. Omdat er niet vanuit kan worden gegaan dat dit iedereen is opgevallen, is deze vraag niet valide verklaard en geschrapt uit de resultaten.

1.5.4 Uitwerken van de resultaten

Er is veel aandacht besteed aan het zorgvuldig uitwerken van alle onderzoeksresultaten, om zo waardevolle informatie te kunnen verkrijgen. Voor de panelgesprekken, interviews en benchmarks is dit gebeurd door in eerste instantie de gesprekken samen te vatten. Vervolgens zijn de antwoorden gestructureerd en geanalyseerd (de analyseschema's zijn opgenomen in Bijlage 4 van dit rapport). Aan de hand van het model zijn de resultaten gecodeerd. Hiervoor zijn als labels de 4 A's gebruikt, en ook veel voorkomende variabelen die invloed hebben op werkbeleving. Opvallende stukken tekst zijn in de analyseschema's ondergebracht onder het juiste label. Er is dus gebruik gemaakt van deels gesloten en deels open codering: op basis van vooraf en achteraf vastgestelde codes.

Na het coderen is gekeken naar eventuele relaties of discrepanties tussen verschillende codes, welke gebruikt zijn om conclusies te trekken uit alle onderzoeksresultaten.

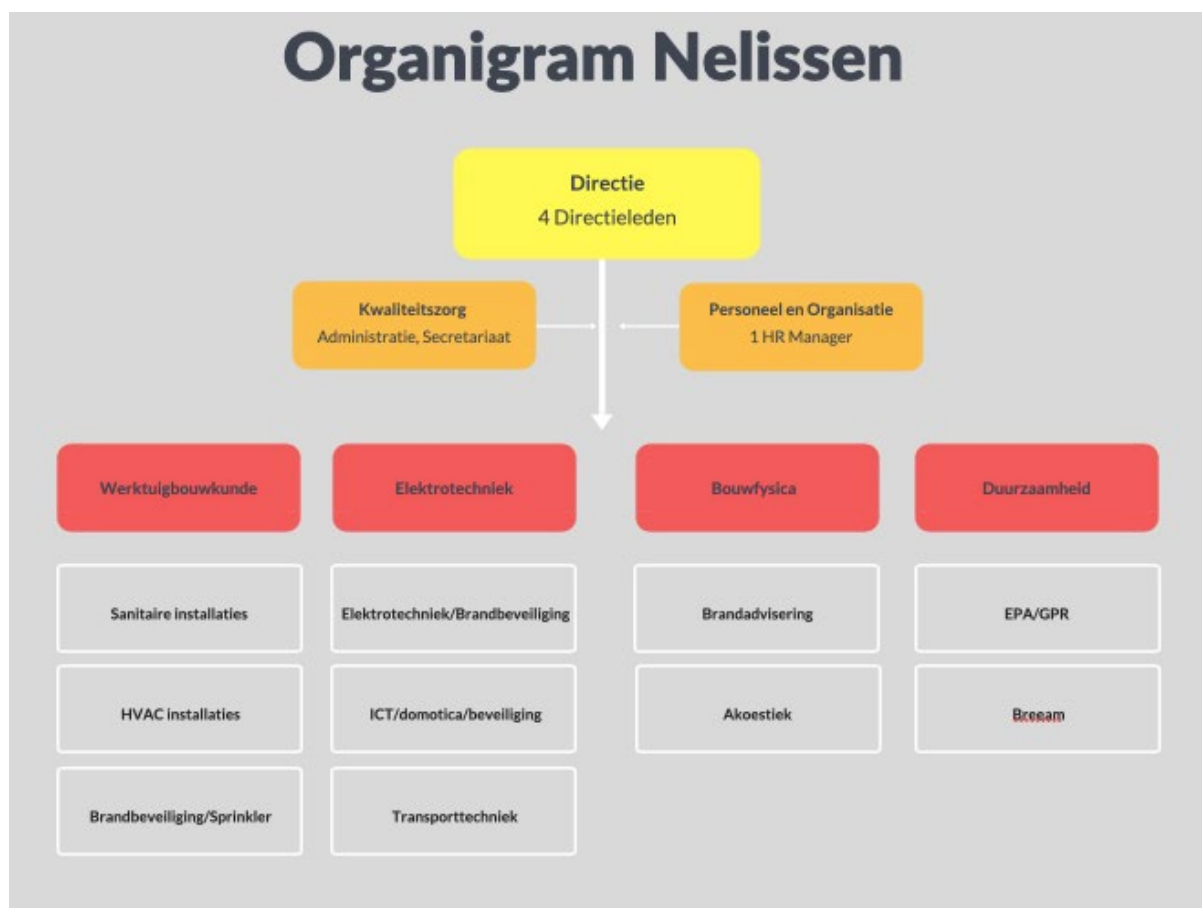
1.5.5 Onderzoeksdoelgroep

Voor dit onderzoek zijn meerdere onderzoeksdoelgroepen te beschrijven. Hieronder volgt een overzicht van de verschillende doelgroepen die relevant zijn voor dit onderzoek.

Huidige medewerkers/Generatie X

De huidige medewerkers van Nelissen vormen de eerste doelgroep van dit onderzoek. Deze personen zijn gevraagd om een enquête in te vullen en enkelen zijn uitgenodigd mee te werken aan een verdiepend interview.

Nelissen telt in totaal 61 medewerkers en zij vormen samen deze doelgroep. Dit is inclusief studenten (projectmedewerkers) en exclusief zzp'ers en directieleden. In afbeelding 1.5.1 'Organigram Nelissen' is te zien hoe de organisatie is opgebouwd. Bovenaan staat de directie, met daaronder de ondersteunende stafafdelingen en de vier disciplines. Deze vier disciplines kennen ieder hun eigen specialisaties. Doordat Nelissen integraal werkt is niet specifiek te zeggen hoe veel personen er binnen welke specialisatie vallen: sommigen medewerkers hebben meerdere specialisaties. Wel kan gezegd worden dat er in totaal vier directieleden zijn. Zij worden ondersteund door drie directieondersteunende functies (bureau manager, managementassistente en secretaresse) en twee medewerkers secretariaat (office manager en receptioniste/secretaresse). De ondersteunende stafafdelingen bestaan uit administratie, met twee administratiemedewerkers en HR, met een HR-manager. Er zijn in totaal zeven projectmanagers in de organisatie, waarvan drie tevens disciplineleiders zijn. Verder is er een integraal installateur die zich bezig houdt met nieuwe ontwikkelingen. De drie 'hoofd' disciplines zijn; Werktuigbouwkunde met zestien medewerkers; Elektrotechniek met acht medewerkers; en Bouwfysica met zeventien medewerkers. Er is nog een medewerker onderhoud en exploitatie. De discipline 'Duurzaamheid' is integraal, wat betekent dat er geen specifiek aantal medewerkers voor te benoemen is.



Afbeelding 1.5.1 'Organigram Nelissen'

Om voor de diepte interviews een zo representatief mogelijke onderzoeksdoelgroep samen te stellen is een selectie gemaakt van personen die het totale personeelsbestand van de organisatie zo goed mogelijk weerspiegelt. Hierin heeft de HR-manager ondersteund, aangezien zij de meeste kennis heeft van het personeelsbestand van de organisatie. Er zijn van de diverse functiegroepen, disciplines en leeftijden vijf respondenten geselecteerd en uitgenodigd voor een interview. Hieronder waren twee leden van de Ondernemingsraad.

Instromende medewerkers/Generatie Y en Z

De tweede doelgroep zijn de instromende medewerkers. Om een goede groep respondenten te vormen is contact opgenomen met een aantal educatieve partners van Nelissen. Er zijn uiteindelijk twee panelgesprekken gevoerd ter input voor dit onderzoek. Het eerste panelgesprek vond plaats op de Technische Universiteit van Eindhoven (TU/e) met een vijftal vierdejaarsstudenten van de faculteit Bouwkunde (Building Physics). Zij behoren tot generatie Y, op basis van hun geboortjaar. Het tweede panelgesprek vond plaats op het Summacollege in Eindhoven, met een vijftal vierdejaarsstudenten van de afdeling Engineering, richting 'Engineering for Society'. Zij representeren generatie Z, ook gebaseerd op het geboortjaar.

2. RESULTATEN

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke variabelen reeds worden ingezet en aan welke variabelen behoefte is binnen Nelissen. Er wordt hiermee antwoord gegeven op de deelvragen: "Welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving zet Nelissen op dit moment al in om de werkzekerheid te beïnvloeden?" en "Aan welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving hebben de huidige medewerkers behoefte?" Hiervoor is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek: een enquête onder de huidige medewerkers van Nelissen. In dit hoofdstuk zullen relevante resultaten van deze enquête worden besproken. Het gehele analyserapport wordt in een apart document toegestuurd.

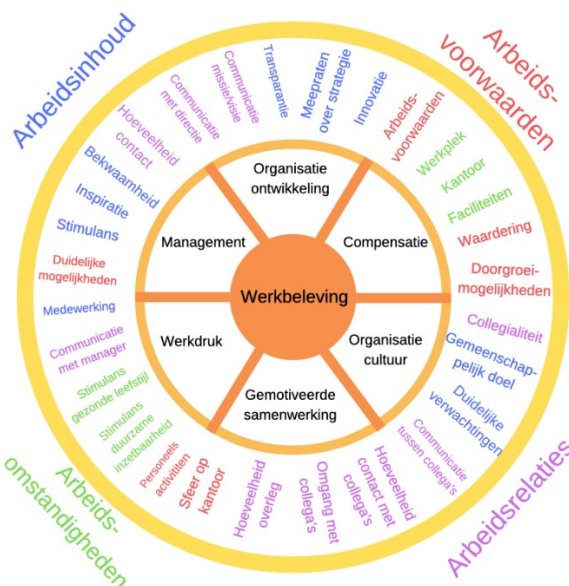
2.1 MODEL

Om deze enquête vorm te geven is gekeken naar het combinatiemodel dat in het onderzoeksvoorstel beschreven staat. De thema's die zijn getoetst zijn als variabelen ingevoegd in het model en geplaatst binnen de zes factoren die invloed hebben op werkbeleving, zoals te zien in afbeelding 2.1.1 'Model enquête'. Deze variabelen zijn ook onder te brengen in de vier categorieën (A's) van kwaliteit van de arbeid, zoals weergegeven in afbeelding 2.1.2 'Model enquête 4A's'.

Op deze manier is te zien dat vanuit het combinatiemodel een vragenlijst is opgesteld die alle verschillende factoren raakt die invloed hebben op de werkbeleving. Er is zo een uitgebreid beeld verkregen van welke factoren vooral belangrijk zijn en welke concrete variabelen ingezet kunnen worden om uiteindelijk de werkbeleving te vergroten.



Afbeelding 2.1.1 'Model enquête'



Afbeelding 2.1.2 'Model enquête 4A's'

Eerst zal er een omschrijving gegeven worden van de uiteindelijke onderzoeksdoelgroep, zoals deze gebleken is uit de enquêteresultaten, en zal gekeken worden of deze de werkelijke doelgroep voldoende representeert. Vervolgens worden de resultaten per categorie (4 A's) besproken. Er wordt daarbij gekeken naar de huidige werkbeleving en naar de huidige behoefte aan variabelen bij de respondenten, ofwel medewerkers van Nelissen.

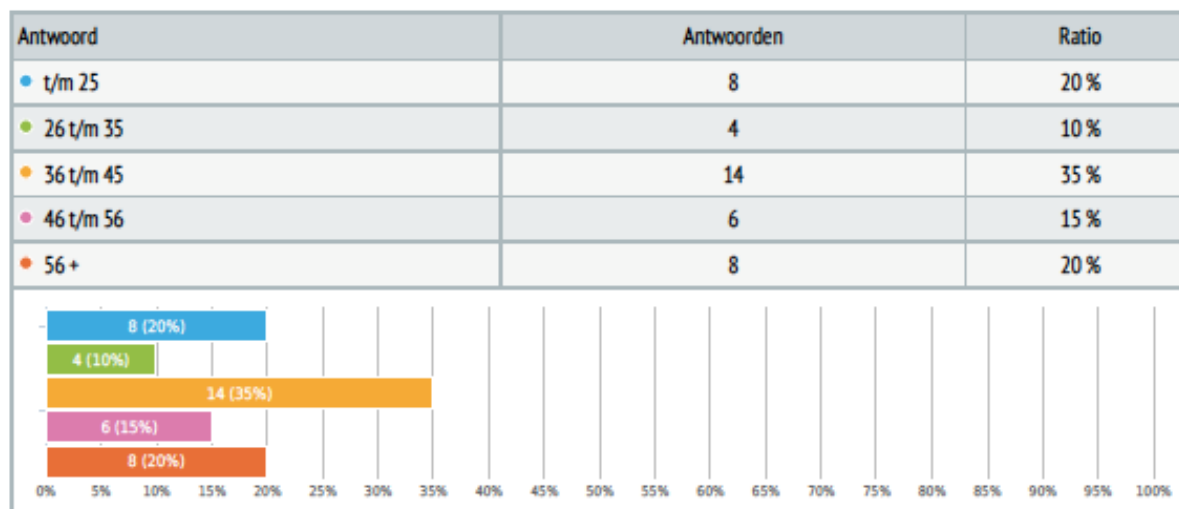
2.2 RESPONDENTENDOELGROEP

In deze paragraaf wordt aan de hand van de enquêteresultaten een beeld geschetst van de respondentendoelgroep. Het analyserapport van de enquête, waar alle resultaten in terug te vinden zijn, is vanwege de grootte niet opgenomen in de bijlage, maar verstuurd in een apart bestand.

De enquête is verstuurd naar 61 medewerkers van de organisatie en uiteindelijk door veertig van deze ontvangers ingevuld. Er is dus een respons van 65%. Van deze respondenten was 70% man en 30% vrouw. Het merendeel van de respondenten valt in de leeftijdscategorie 36 t/m 45 jaar. Een overzicht van de leeftijdsverdeling is in afbeelding 2.2.1 'Leeftijdscategorie'.

2. Leeftijdscategorie

Enkele keuze, Antwoorden 40x, onbeantwoord 0x

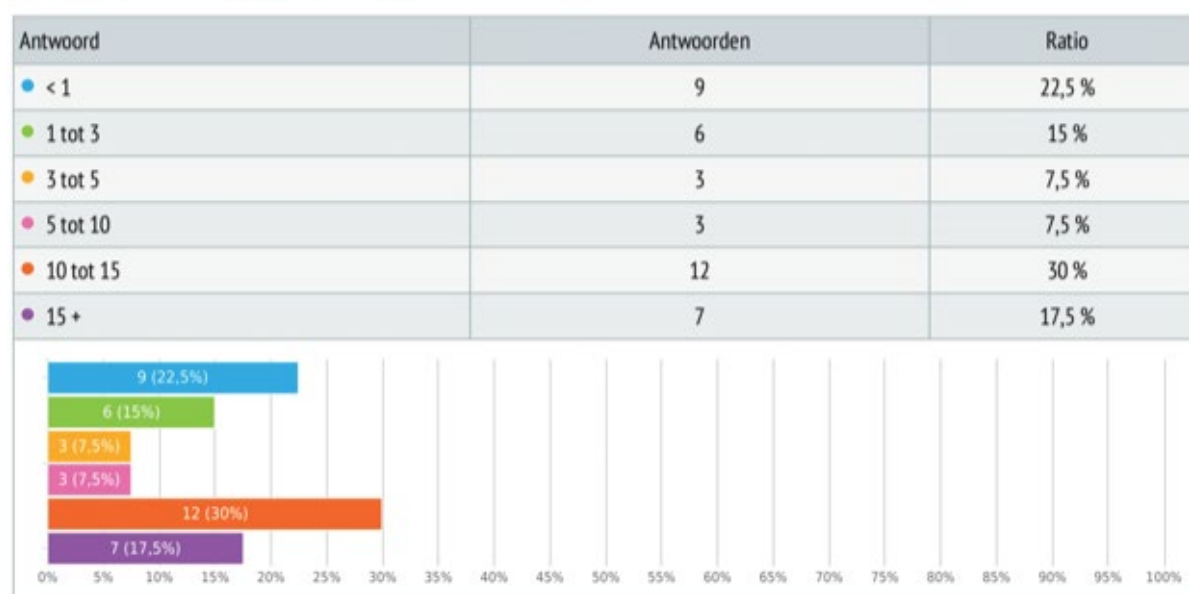


Afbeelding 2.2.1 'Leeftijdscategorie'

Van de respondenten heeft 25% een mbo-opleiding afgerond, 40% een hbo-opleiding en 32.5% een wo opleiding. De 2.5% die hier overblijft heeft post-mbo gestudeerd. Van de respondenten is 30% tussen de 10 en 15 jaar in dienst. Daarop volgt de groep van 22.5% die minder dan een jaar in dienst is, en 17.5% die langer dan 15 jaar in dienst is. In afbeelding 2.2.2 'Dienstjaren' is te zien dat er echter een vertekent beeld gegeven wordt. Wanneer de groepering evenredig zou zijn, zouden de categorieën als volgt zijn: 0-5 jaar, 5-10 jaar 10-15 jaar en 15+ jaar. Dan zit er elke keer een sprong van vijf jaar tussen. In dat geval zou de groep die tussen de 0 en 5 jaar in dienst is maar liefst 45% van het totaal omvatten. De groep 10-15 jaar in dienst zou dan daarna komen met 30%. Dit maakt voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek verder niet uit, omdat deze vraag puur gesteld is om een omschrijving van de doelgroep te kunnen geven. Het maakt alleen de omschrijving meer globaal.

4. Dienstjaren

Enkele keuze, Antwoorden 40x, onbeantwoord 0x



Afbeelding 2.2.2 'Dienstjaren'

Er worden verschillende antwoorden gegeven op de manier waarop de respondenten de organisatie zijn binnengekomen. Opvallend is dat niemand heeft aangegeven via een vacaturebank zoals bijv.



Indeed te zijn binnengekomen. Het meest is men bij Nelissen begonnen na een open sollicitatie of via het eigen netwerk. Daarna volgen de antwoorden 'via stage' en 'via een vacature op de website van Nelissen'.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen zijn de uitkomsten van de enquête aangaande de doelgroep naast het personeelsbestand van de organisatie gelegd om te controleren of het de doelgroep huidige medewerkers goed representeert. Daaruit blijkt dat de verdeling man-vrouw blijkt de kloppen. In allebei de gevallen zijn 70% man en 30% vrouw. Ook waar het gaat om dienstjaren is de respondentendoelgroep een goede representatie van de doelgroep huidige medewerkers. Er is in het personeelsbestand gekeken naar de beschikbare gegevens en berekent wat het percentage van het totaal is wat betreft het aantal dienstjaren. Zoals te zien is in afbeelding 2.2.3 'Dienstjaren' zijn er in werkelijkheid meer medewerkers kort in dienst (minder dan 1 jaar). Dit betekent dat de medewerkers die kort in dienst zijn in de enquêteresultaten minder vertegenwoordigd worden. Dit maakt voor het onderzoek uiteindelijk niet veel uit, omdat de percentages voldoende bij elkaar in de buurt liggen om representatief te zijn. Om een beeld te schetsen: het aantal medewerkers 'in werkelijkheid' staat op 56 in totaal, omdat daar de directie niet in mee is geteld, en van drie personen de data (nog) niet compleet is.

Dienstjaren	Enquête	%	Werkelijkheid	%
<1	9	22.5	17	30.5
1 tot 3 jaar	6	15	11	19.5
3 tot 5 jaar	3	7.5	2	3.5
5 tot 10 jaar	3	7.5	2	3.5
10 tot 15 jaar	12	30	16	28.5
15+	7	17.5	8	14.5
Totaal	40	100%	56	100%

Afbeelding 2.2.3 'Dienstjaren'

Wanneer we kijken naar het 'vertekende' beeld waar eerder in deze doelgroepomschrijving over is geschreven, kunnen we stellen dat in werkelijkheid de doelgroep die tussen de 0 en 5 jaar in dienst is neerkomt op 53,5% van het totaal – versus de 45% die in de enquête wordt vertegenwoordigd. Het is dus belangrijk te weten dat het merendeel van de doelgroep pas maximaal vijf jaar in dienst is. Zoals reeds gezegd maakt dit voor de betrouwbaarheid en validiteit niet enorm veel uit, omdat de vraag puur gesteld is om een duidelijke omschrijving te kunnen geven van de doelgroep huidige medewerkers.

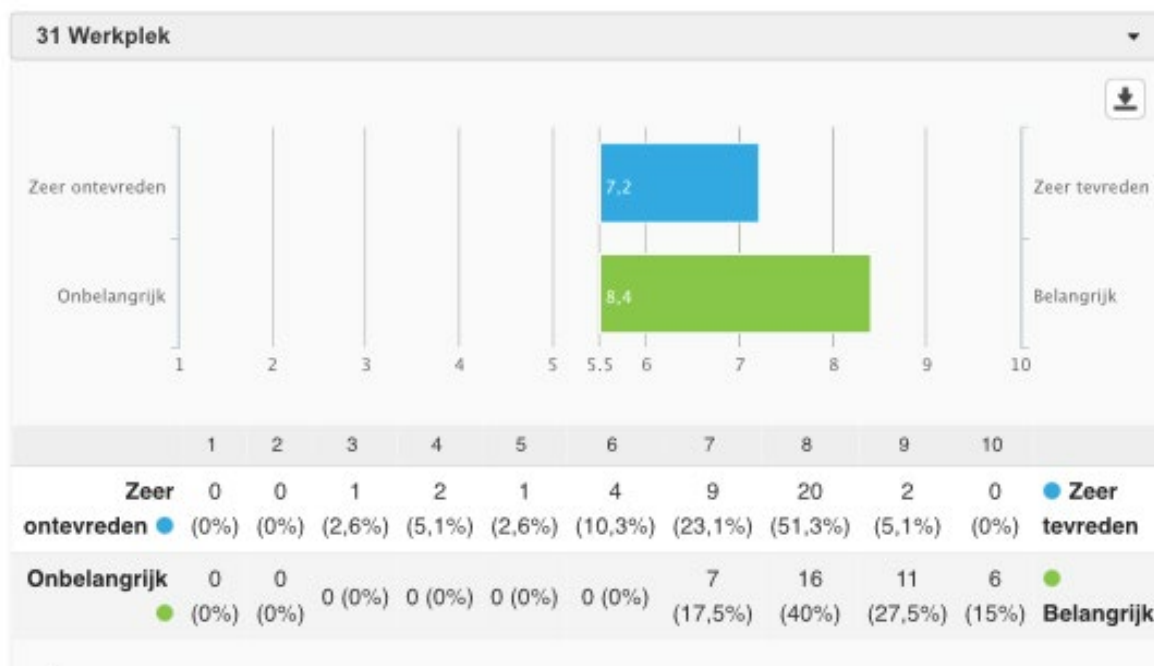
2.3 HUIDIGE SITUATIE

Na de algemene vragen is dieper ingegaan op diverse thema's en is bij elk thema de vraag gesteld of men een cijfer wil geven met betrekking tot de tevredenheid én een cijfer met betrekking tot de mate van belangrijkheid. Een voorbeeld: Wellicht is een medewerker zeer tevreden over de sanitaire voorzieningen op het werk, maar vindt hij of zij dit geen belangrijk thema. Als meerdere respondenten daar zo over denken kan geconcludeerd worden dat de variabele 'sanitaire voorzieningen' weinig invloed heeft op de werkbeleving van de medewerkers. Men kan bij elke vraag een cijfer geven op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 het ontevreden/onbelangrijk is en 10 zeer tevreden/belangrijk.

2.3.1 Arbeidsomstandigheden

Wat opvalt in deze categorie is dat bij het onderwerp 'werkplek' – ondanks een gemiddelde score van 7.2 – ook meerdere scores onder de 6 worden gegeven. Een enkeling heeft zelfs een drie als score opgegeven. Voor een werkplek waar je veertig uur per week doorbrengt is dat een veelzeggende score. Een weergave van deze resultaten is hieronder te zien in afbeelding 2 'Werkplek'.

Wat betreft de werkomgeving, ofwel het kantoorgebouw in zijn geheel wordt ook een gemiddelde score van 7.6 gegeven, maar komt het laagste cijfer niet onder de vijf. De respondenten geven wel aan beide thema's zeer belangrijk te vinden: een antwoordgemiddelde van een 8.4 en een 8.2. Hetzelfde geldt voor het thema 'faciliteiten'. De respondenten geven aan dit belangrijk te vinden (8.1) en scoren het gemiddeld met een 7.4 Ook hier enkele cijfers onder de zes waar het gaat om de tevredenheid.



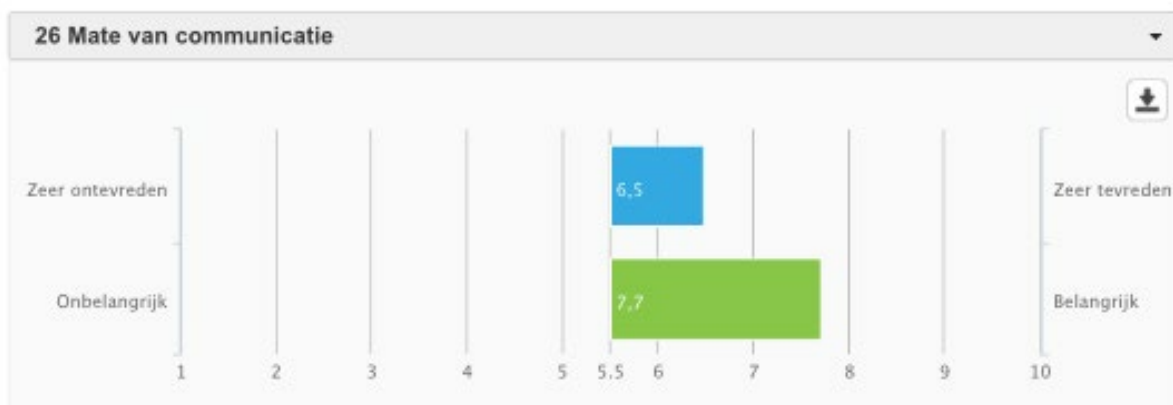
Afbeelding 2 'Werkplek'

2.3.2 Arbeidsrelaties

Wat betreft de sfeer op het kantoor geven de respondenten over het algemeen aan tevreden te zijn. Ze scoren dit thema met een 7.8 en een 8.9 op de schaal van belang. Ook zijn ze erg tevreden over de omgang met collega's (7.8), een thema dat volgens de respondenten ook erg belangrijk is (8.5). De tevredenheid over de hoeveelheid contact met collega's is wisselend, maar scoort alsnog een 7.1 gemiddeld. Dit thema wordt ook iets minder belangrijk gevonden (7.8).

Communicatie tussen collega's wordt heel belangrijk gevonden (8.4) en scoort wat betreft de tevredenheid gemiddeld een 7.2. Hetzelfde geldt voor de communicatie tussen medewerker en management (7.1 voor tevredenheid en 8.3 voor belang) en medewerker en directie (7.3 voor tevredenheid en 8.2 voor belang). Hier zijn verder geen bijzonderheden aan op te merken.

Wel is opmerkelijk dat ondanks dat de kwaliteit van de communicatie in orde blijkt te zijn, de mate ervan achterblijft. Het gaat dan over de mate waarin de directie communiceert waar zij heen wil met de organisatie en hoe ze daar wil komen. Dit scoort gemiddeld een 6.5, met een score voor belang van 7.7. Zie afbeelding 3 'Mate van communicatie' voor een weergave van deze resultaten.



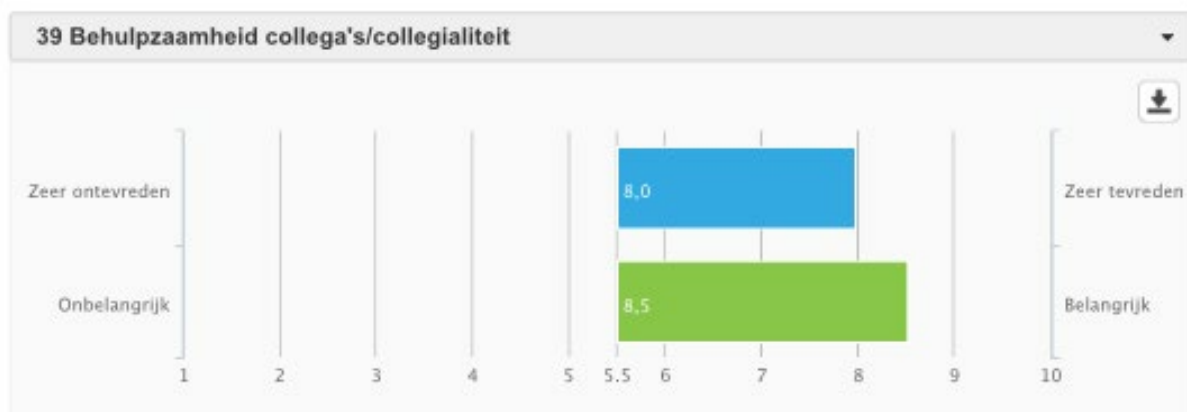
Afbeelding 3 'Mate van communicatie'

Ook blijkt de communicatie omtrent verwachtingen achter te blijven. Dit thema scoort een 6.3 gemiddeld, met veel lage individuele scores in vergelijking met hoge, met een score voor belang van 7.7. Wanneer we kijken naar de thema's die meer gaan over de inhoudelijke kant van de communicatie zijn de respondenten tevreden over het gevoel van waardering dat ze meekrijgen vanuit de organisatie. Een heel belangrijk thema (8.4) met een tevredenheidsscore van 7.4. Minder



tevreden zijn ze over het gevoel van motivatie en inspiratie dat ze van de managers meekrijgen: een tevredenheid van 6.7, waar ook hier het belang groot van blijkt te zijn: 7.5.

De respondenten geven aan dat de managers wel bekwaam zijn (7.4) voor de functie die ze uitoefenen en vinden dit ook een erg belangrijk thema (8.1). De collegialiteit scoort het beste: een 8 op tevredenheid, maar dat is dan ook een van de belangrijkste thema's volgens de respondenten (8.5). Deze resultaten zijn te zien in afbeelding 4 'Collegialiteit'.



Afbeelding 4 'Collegialiteit'

2.3.3 Arbeidsvoorwaarden

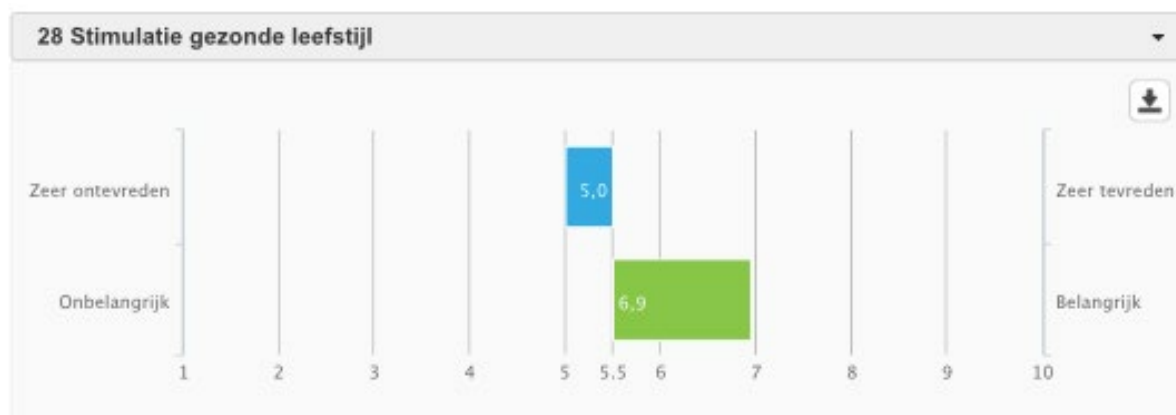
De respondenten geven de mate van stimulatie vanuit het management met betrekking tot ontwikkeling een opvallend lage score: 5.9. Op een schaal van belangrijkheid scoort dit een 6.9. Op de vraag of het duidelijk is hoe medewerkers zich kunnen ontwikkelen wordt ook een gemiddeld wat lagere score aangegeven: een 6.5. Het scoort een 7.2 voor het belang van het thema. Hoe meewerkend het management is wanneer een medewerker met een voorstel voor ontwikkeling komt, wordt gescoord met een 6.9. Het thema wordt wel als belangrijk beschouwd: een score van 7.3.

Wat betreft de beoordelingssystematiek die binnen de organisatie gebruikt wordt krijgt de hoeveelheid contactmomenten gemiddeld een 6.7 van de respondenten, een thema dat 7.5 scoort op belang. Men geeft aan het heel belangrijk te vinden (8.0) dat verwachtingen duidelijk zijn en men geeft met een 7.3 aan hier tevreden over te zijn.

Het arbeidsvoorwaardelijke pakket krijgt een score van 6.9 toegewezen waar het gaat om tevredenheid. Het heeft een score van 7 op de schaal van belang, maar deze vraag komt gedeeltelijk te vervallen, omdat – zoals uitgelegd in deel I van dit onderzoek – de antwoordcategorieën van deze schaal per ongeluk andersom stonden en er niet vanuit kan worden gegaan dat alle respondenten dit gezien hebben. De score van een 7 is daardoor niet valide verklaard en zal niet worden gebruikt in de verdere uitwerking van dit onderzoek.

De hoeveelheid personeelsactiviteiten is meer dan voldoende (7.6) in vergelijking met het belang (7.3) en de kwaliteit van de activiteiten is ook uitstekend volgens de respondenten (7.9 op een belang van 7.7).

Wat wel opmerkelijk is in deze categorie is de vraag of gezonde leefstijl en duurzame inzetbaarheid gestimuleerd worden. Deze scoren een 5 en 5.8 op de schaal van tevredenheid. Daar tegenover staan scores van 6.9 en 7.2 op de vraag hoe belangrijk met deze thema's vindt. Er zit hier dus een groot verschil tussen de tevredenheid en het belang van deze thema's. Zie de verdeling omtrent de stimulatie van gezonde leefstijl in afbeelding 5 'Stimulatie gezonde leefstijl'.



Afbeelding 5 'Stimulatie gezonde leefstijl'

2.3.4 Arbeidsinhoud

Men geeft aan tevreden te zijn over de hoeveelheid personeelsoverleg die plaatsvindt (7.4 en een 7.5 voor belang), maar geeft daarnaast een lager cijfer aan de mate waarin zij mee mogen praten over plannen van de directie met betrekking tot de toekomst en of daarin hun mening wordt gevraagd (6.5 tegenover een belang van 7.3).

Wat betreft de doorgroeimogelijkheden geven de respondenten aan dat ze redelijk tevreden zijn met de duidelijkheid daarin: een 6.2. Op een schaal van 1 tot 10 is dat niet heel hoog en blijkt dat er wellicht nog wat kan verbeteren in de communicatie over de doorgroeimogelijkheden. Zeker omdat dit een vrij belangrijk thema schijnt te zijn (7). De medewerking vanuit het management wanneer een medewerker met een voorstel komt om door te groeien wordt beloond met een 6.8, met een belang van 7.2. Ook dat is een vrij lage score. Hetzelfde geldt voor de stimulatie omtrent doorgroeimogelijkheden (te zien op afbeelding 6 'Stimulatie doorgroeimogelijkheden'), dat een 5.9 scoort en daarmee opvallend laag is. Het scoort een 6.9 op de schaal van belang.



Afbeelding 6 'Stimulatie doorgroeimogelijkheden'

Met betrekking tot innovatie binnen de organisatie geven de respondenten een score van 6.8 op de vraag of creatief en innovatief denken aangemoedigd wordt door het management. Er wordt hieraan een score van 7.5 gegeven over hoe belangrijk het thema is voor de respondenten. Een score van 6.5 wordt gegeven aan de mate waarin het management vraagt om innovatieve ideeën en verbetervoorstellen in te brengen. Dit thema krijgt een score van 7.4 op de schaal van belangrijkheid. Wanneer een medewerker dan komt met een voorstel of idee wordt een score van 6.4 gegeven aan de vraag of actie wordt ondernomen op de inbreng. Dit scoort een 7.3 op de schaal van belangrijkheid.

Uit de enquête blijkt wel dat er een gevoel is dat men samen ergens aan werkt. De vraag of men het idee heeft aan een gemeenschappelijk doel te werken krijgt van de respondenten een 7.2 gemiddeld, met als hoogste score een tien en geen enkel cijfer onder de vijf. Hier hangt een score van 7.9 aan vast waar het gaat over belangrijkheid van het thema.



2.4 VERDIEPING

Om de resultaten van de enquête nog dieper te bekijken zijn er extra interviews afgenomen bij een vijftal medewerkers van Nelissen. De onderwerpen die tijdens deze interviews werden besproken met de medewerkers zijn gebaseerd op de enquêteresultaten en de gehele topiclijst is terug te vinden in de bijlage van dit adviesrapport (bijlage 3). Er is gekozen om de meest opvallende variabelen met betrekking op werkbeleving nader te bespreken met de medewerkers. De resultaten staan in deze paragraaf beschreven.

2.4.1 Doelgroepomschrijving

De vijf medewerkers die geïnterviewd zijn vertegenwoordigen alle disciplines van de organisatie, te weten: Elektrotechniek, Werktuigbouwkunde, Projectmanagement, Bouwfysica en Bedrijfsbureau. Van deze vijf medewerkers zijn twee tevens lid van de Ondernemingsraad, ook was een van de respondenten een student. De HR manager heeft ondersteund in het samenstellen van deze doelgroep. Hierbij is rekening gehouden met de mensen die zich vrijwillig hadden aangemeld en wie er op korte termijn beschikbaar was voor een interview.

2.4.2 Besproken thema's

Ontwikkelmogelijkheden

Omdat in de enquête werd aangegeven dat de mate van stimulatie vanuit het management met betrekking tot ontwikkeling niet naar tevredenheid is (score van 5.9) is besloten hier dieper op in te gaan tijdens de interviews. Naast de stimulatie is ook gevraagd of de ontwikkelmogelijkheden bij het personeel helder zijn en hoe meewerkend het management is wanneer iemand met een ontwikkelvoorstel komt.

Uit de interviews blijkt dat het initiatief voor persoonlijke ontwikkeling in de praktijk inderdaad bij de medewerker ligt en er weinig stimulans is vanuit het management. Er wordt aangegeven dat de directie daar een meer leidende rol in mag gaan aannemen. Ook mag zij meer duidelijkheid bieden in de ontwikkelmogelijkheden. Men heeft nu het idee alsof persoonlijke ontwikkeling vaak opzij wordt geschoven voor projecten.

Doorgroeimogelijkheden

In de enquête wordt ook aangegeven dat men ontevreden is over de stimulatie van doorgroeimogelijkheden en daarom is ook dit thema meegenomen in de interviews. Samen met de vraag of de communicatie hierover verbeterd kan worden en hoe tevreden men is over het meedenken en -werken vanuit het management waar het gaat om doorgroeimogelijkheden.

Ook deze enquêteresultaten blijken herkenbaar te zijn. Het initiatief ligt – net zoals bij de ontwikkeling – duidelijk bij de medewerker zelf. De respondenten geven aan dat de directie ook hier een meer dominante rol in mag gaan bekleden en meer duidelijkheid mag bieden in de doorgroeimogelijkheden.

Innovatie

Uit de enquête blijkt dat innovatief werken weinig wordt gestimuleerd, maar wel belangrijk is voor de respondenten. Tijdens de interviews is hier daarom dieper op ingegaan.

De respondenten van de interviews laten blijken dat er inderdaad weinig aandacht voor innovatie blijkt te zijn, en dat zij dat heel vervelend vinden. Medewerkers willen graag meer bezig zijn met innovatie en hebben het gevoel dat het nu vaak wordt weggeschoven vanwege de drukte. Er mag volgens hen meer tijd worden vrijgemaakt hiervoor. Men geeft ook aan dat ze zien dat de directie vaak aan bepaalde innoverende projecten begint, maar er weinig wordt afgemaakt.

Personeelsoverleg

Men geeft aan tevreden te zijn over de hoeveelheid personeelsoverleg (score van 7.4), maar geeft wel aan minder tevreden te zijn over de mate waarin zij mee mag praten over plannen van de directie voor de toekomst (6.5). Het verschil hiertussen maakt dat besloten is hiernaar te vragen tijdens de diepte interviews.

Alhoewel er voldoende overleg is, ontbreekt het aan communicatie omtrent de toekomstplannen van de organisatie, blijkt uit de interviews. Men heeft het idee dat de directie zelf ook nog niet



helder heeft waar zij precies naartoe wil met het bedrijf. Medewerkers willen graag meer betrokken zijn bij de plannen, of in ieder geval meer op de hoogte worden gehouden.

Communicatie

De kwaliteit van de communicatie blijkt in orde te zijn, maar de mate waarin de directie communiceert over de visie en strategie blijft achter. Daarom is hier extra naar gevraagd tijdens de interviews.

Zoals uit het vorige thema ook blijkt, wordt er volgens de interviewrespondenten te weinig gesproken over de toekomst en langetermijnvisie van Nelissen. Ook wordt aangegeven dat er onvoldoende teruggekoppeld wordt na werkoverleg, waardoor regelmatig misverstanden ontstaan. Dit komt volgens de respondenten vooral door drukte.

Management van verwachtingen

De rollen en taken blijken niet altijd even goed te worden gecommuniceerd en daarom is hier in de interviews dieper op ingegaan.

Uit de interviews blijkt dat het vooral schort aan duidelijkheid omtrent de rol van de directie. Zij is namelijk ook projectmanager en de respondenten gaven in de interviews aan dat het niet altijd helder is in welke rol zij zitten. Medewerkers hebben behoefte aan een duidelijk leidende en inspirerende directie, die meer bezig is met personeelsbelangen dan dat ze in de rol van projectmanager de klanten voorop stellen. Daarnaast zijn niet alle rollen en verantwoordelijkheden per persoon in dezelfde functie gelijk en zijn veel projectmanagers vaak te druk, doordat ze taken op zich nemen die ze zouden moeten delegeren.

Arbeidsvoorwaarden

Het arbeidsvoorwaardelijke pakket scoort niet ontzettend hoog en daarnaast is een deel van deze vraag van de enquête niet valide verklaard vanwege een wisseling in de antwoordmogelijkheden, daarom is dit thema opgenomen in de topiclijst van de diepte interviews.

Uit de interviews blijkt dat de arbeidsvoorwaarden als prima worden beschouwd, maar dat vooral de goede werksfeer en collegialiteit de gemiddeld tot lage primaire arbeidsvoorwaarden recht trekken. Daarnaast wordt aangegeven dat niet altijd transparant is waarom de ene persoon bepaalde arbeidsvoorwaarden wel krijgt, terwijl een ander (met dezelfde functie) die niet krijgt.

Stimulans gezonde leefstijl en duurzame inzetbaarheid

Het meest opvallende aan de enquêteresultaten is dat het stimuleren van gezonde leefstijl en duurzame inzetbaarheid zeer laag scoren, maar wel als belangrijk worden bevonden. Daarom is besloten deze thema's mee te nemen in de interviews.

Uit de interviews blijkt dat de meningen hierover toch nog sterk verdeeld zijn. Het is het meest opvallend vanuit de enquête, maar blijkt in praktijk toch nog een vaag onderwerp te zijn. De respondenten geven aan dat stimulans niet per se nodig is, maar dat het zeker waarde zou toevoegen om meer te faciliteren en vooral te informeren over het creëren van een gezonde werk-privébalans en het verminderen van werkdruk, of -stress.

Werkbeleving

Aangezien het gehele onderzoek gaat om werkbeleving is besloten hier ook naar te vragen tijdens de interviews. Het is wellicht geen verdiepende vraag, maar wel relevant.

Volgens de respondenten mag er meer tijd worden vrijgemaakt voor innovatie en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, en meer gevarieerd worden in personeelsactiviteiten.



3. DOELGROEPANALYSE

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de deelvraag: "Hoe zien de relevante doelgroepen er uit?", met subdeelvragen: "Hoe ziet de doelgroep huidige medewerkers ('Generatie X') er uit?" en "Hoe ziet de doelgroep instromende medewerkers ('Generatie Y en Z') er uit?". Om antwoord te geven op deze deelvraag en subdeelvragen is in de theorie gekeken naar de verschillende eigenschappen die deze generaties kenmerken. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt ook antwoord gegeven op de vraag 'Aan welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving hebben de instromende medewerkers ('Generatie Y en Z') behoefte?'. De input voor dit antwoord komt uit een tweetal panelgesprekken met studenten die vallen binnen deze twee generaties. De analyseschema's van deze gesprekken zijn te vinden in bijlage 4 van dit document.

De deelvraag 'Aan welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving hebben de huidige medewerkers ('Generatie X') behoefte?' is deels al antwoord gegeven in het vorige hoofdstuk, maar zal ook hier nog naast de theorie worden gelegd.

3.1 ANALYSE GENERATIE X

Om de doelgroep huidige medewerkers beter te schetsen wordt in dit hoofdstuk een omschrijving gegeven van Generatie X. Uiteraard bestaat de doelgroep huidige medewerkers niet alleen uit deze generatie, maar wel valt het grootste deel van de groep binnen de leeftijdscategorie 36 t/m 45 jaar, wat volgens de theorie valt onder 'Generatie X' die tussen 1960 en 1980 geboren zouden zijn (Arancha, 2018). Om deze redenen is in dit onderdeel van het onderzoek gefocust op deze generatie.

Generatie X wordt ook vaak 'de Verloren generatie' genoemd (Arancha, 2018), omdat zij precies valt tussen de generatie Babyboomers, die na de oorlog geboren werd, en de Millennials (zie hoofdstuk 3.3 Generatie Y en Z). Ondanks dat zij tussen deze twee belangrijke generaties valt, heeft ook generatie X een behoorlijke invloed gehad op de wereld en vormt zij nu de groep leidinggevenden op de arbeidsmarkt.

Deze generatie kenmerkt zich als zelfstandig. Doordat de ouders vaak hard aan het werk waren zorgde zij vaak voor zichzelf. Dit is terug te zien aan hoe zij nu als volwassenen met kinderen, omgaat met scholen en docenten: zij bepaalt liever zelf over haar kinderen en laat zich niet leiden door instanties.

Ook ziet deze generatie de ouders hard werken en vaak uit elkaar gaan, waardoor ze minder geïnteresseerd raakt in trouwen en jong kinderen krijgen. Zo ontstaat een vernieuwde levensloop waarbij men wel op zichzelf gaat wonen en in een relatie is, maar niet bij elkaar intrekt of gaat trouwen. Daarnaast wordt werk-privébalans en dus parttime werken, steeds belangrijker. 'Het Nieuwe Werken' ontstaat ook in deze tijd: men verdeelt de opvoeding van kinderen en werkt in deeltijd of vanuit huis in flexibele uren (Ursinus, 2016). Daarbij wordt digitaal werken ook steeds belangrijker.

Wat betreft de werkvloer staat generatie X erom bekend echt te willen verbinden. Persoonlijke en professionele ontwikkeling is belangrijk en op een nieuwe, modernere manier managen en samenwerken heeft de voorkeur (Generation Journey, 2018). Flexibiliteit in uren en autonomie om hun werk en privé zelf in te delen is belangrijk voor deze generatie, maar ze is wél heel gedreven om te werken (Roijakkers, 2018). Ze is nuchter en kent zichzelf erg goed. Doordat ze inmiddels al enige ervaring heeft op de arbeidsmarkt, vormt ze een goed voorbeeld voor generatie Y en Z die na hen komt. Ze is sterk in het coachen en begeleiden van jongere medewerkers, maar moet wel op de hoogte blijven en zich blijven ontwikkelen op digitaal gebied. Daarin zou ze weer kunnen leren van de jongere generaties.

3.2 BEHOEFTE GENERATIE X

Zoals reeds benoemd is in het vorige hoofdstuk al aandacht besteed aan de deelvraag: 'Aan welke variabelen die invloed hebben op werkbeleving heeft de doelgroep huidige medewerkers (generatie X) behoefte?' en zal deze in dit deel van hoofdstuk 3 nog kort langs de theorie gelegd worden.



Uit de resultaten van de enquête en de verdiepende interviews komt naar voren dat er bij de respondenten behoefte is aan meer stimulans wat betreft gezonde leefstijl en duurzame inzetbaarheid. Dat komt overeen met de theorie waaruit blijkt dat generatie X behoefte heeft aan een stevige werk-privébalans. Ook blijkt uit de enquête dat de respondenten verwachten dat er meer focus wordt gelegd op de ontwikkeling van de medewerker, wat overeen komt met het feit dat generatie X persoonlijke ontwikkeling hoog in het vaandel heeft staan en erg leergierig is. Ze is echter al langer op de werkvloer en wil haar kennis graag overdragen aan jongere generaties.

Ook innovatie is iets wat uit de enquête en interviews naar voren komt. Dit is ook terug te zien in de literatuur. Generatie X zijn 'omdenkers'. Ze heeft alles al anders gedaan dan haar ouders – de Babyboomers – en heeft veel ontwikkelingen het leven in geroepen. Ze houdt zich graag bezig met innovatie en creatieve projecten. Verder verwacht generatie X een nieuwere, modernere manier van managen vanuit de werkgever. Ook dat komt in de enquête resultaten naar voren: de respondenten geven aan een duidelijkere positie van de directie te willen zien. De rol die de directie nu bekleedt, is in hun ogen te vaag. Er mag een sterkere, inspirerende rol worden aangenomen – vindt de doelgroep.

3.3 ANALYSE GENERATIE Y EN Z

De tweede doelgroep die tijdens het literatuuronderzoek bestudeerd is, is die van instromende medewerkers. Deze doelgroep bestaat uit twee generaties: Y en Z. Generatie Z is daarvan de jongste generatie, geboren tussen 1995 en 2010 (Pompert, 2018). Generatie Y, ofwel 'Millennials' is geboren tussen 1985 en 2000 (Generationjourney.nl, 2018). Wel blijkt uit de literatuur dat er vaak nog enige overlap is tussen deze twee generaties. Er worden verschillende jaartallen genoemd en aangegeven dat sommige personen (die 'tussen de jaartallen in vallen') zich identificeren met kenmerken van zowel generatie Y als generatie Z (Dorp, 2018).

Generatie Y neemt met haar 3 miljoen 'leden' een prominente plek in op de arbeidsmarkt en heeft de gehele digitalisering meegemaakt, waardoor ze goed met social media en technologie weet om te gaan. Generatie Z is op dit moment haar studie aan het afronden en betreedt dus (binnenkort) de arbeidsmarkt (Pompert, 2018). Deze generatie staat bekend als een slimme, ambitieuze generatie die vrijheid erg belangrijk vindt: vrijheid om het werk zo in te richten zoals ze zelf wil – en dus niet vrijheid om te jobhoppen. Volgens (Pompert, 2018) is zekerheid namelijk juist heel belangrijk voor deze generatie.

Uit de theorie blijkt dat het grootste verschil tussen generatie Y en Z is dat generatie Z geboren is in een digitale wereld, waar generatie Y deze verandering heeft meegemaakt. Dat maakt dat mobiel en online voor generatie Z de normaalste zaak van de wereld is, terwijl generatie Y zich nog goed kan herinneren hoe het was voor al deze technologische ontwikkelingen normaal werden (Pompert, 2018). Generatie Z is echter opgegroeid in een onzekere wereld die gemarkeerd is met veel grote gebeurtenissen als 11 september, Charlie Hebdo en de aanslagen van Bataclan. Deze onzekerheid is typerend voor de generatie en draagt zij met zich mee de arbeidsmarkt op. Vandaar dat zekerheid voor deze generatie heel belangrijk is. Ze kiest graag voor stabiliteit (Ubels, 2017) en dat is terug te zien in het feit dat ze kiest voor banen die niet, of moeilijk, te automatiseren zijn. Zo loopt ze geen risico vervangen te worden door computers. Ze is dan ook een stuk pessimistischer en realistischer dan generatie Y. Generatie Y is optimistisch en doet zich zelfverzekerd voor, maar lijdt onder onzekerheid, keuzestress en kampt gauw met burn-out, omdat ze veel wil en snel wil (Dorp, 2018).

Ondanks dat beide generaties vaak samen in één groep te vinden zijn (zowel op de arbeidsmarkt, in de schoolbanken of in een vriendenkring) vanwege het geringe leeftijdsverschil, hebben ze ieder heel verschillende kenmerken (Ubels, 2017). Generatie Y is heel onzeker, veel bezig met wat ze nu precies wil in het leven en een tikkeltje chaotisch en egoïstisch. Dat laatste vooral om onzekerheid te maskeren. Generatie Z daarentegen, werkt hard, is zelfverzekerd en bewust bezig met de toekomst. Wel wordt generatie Z gedreven door een verlangen naar stabiliteit; waar generatie Y verlangt naar zelfverzekerdheid. Dat maakt dat generatie Z ook voorzichtig is met geld: ze maakt bewuste keuzes en is goed in het vinden van de beste deal. Zij heeft immers oudere broers en zussen zien opgroeien met hoge studieschulden en haar ouders zien opkrabbelen uit de crisis. Dit betekent niet dat ze weinig geld uitgeeft. Generatie Z komt aan geld niets tekort en geeft het graag uit aan materialistische zaken. Generatie Y is veel meer bezig met het zoeken van ervaring en is bereid daaraan geld uit te geven. Ze is minder materialistisch dan generatie Z.

Omdat generatie Z veel bewuster is op online media, hecht ze ook veel waarde aan imago. Niet alleen dat van zichzelf, maar ook dat van bedrijven. Ze denkt goed na over waar ze haar geld aan uitgeeft en snelle verkoop werkt bij deze generatie dus niet goed. Ze vindt het belangrijk dat bedrijven eerlijk en open zijn, en een duidelijk merk neerzetten waarin zij zich kan identificeren. Als ze dat doet, dan blijft ze ook loyaal aan het merk (Ubels, 2017). Daarnaast is ze ook meer visueel ingesteld dan generatie Y, wat maakt dat video's en afbeeldingen het heel goed doen in communicatie met deze doelgroep (Pompert, 2018).

3.4 BEHOEFTE GENERATIE Y EN Z

Nu een duidelijk beeld is geschetst van hoe generatie Y en Z er volgens de literatuur uitziet, wordt in dit deel beschreven waar de doelgroep behoefte aan heeft. Dit wordt gedaan door de gegevens uit de literatuur te leggen naast de resultaten van een tweetal panelgesprekken die gevoerd zijn. In eerste instantie zal aan de hand van het ondersteunende model worden uitgelegd hoe de panelgesprekken zijn opgebouwd, daarna zal de betrouwbaarheid worden besproken en als laatste zal de vergelijking worden gemaakt tussen de gespreksresultaten en het literatuuronderzoek.

3.4.1 Model

Om de panelgesprekken goed vorm te geven is er gekeken naar het combinatiemodel dat in het onderzoeksvoorstel beschreven staat. Net zoals bij de enquête is gekeken naar welke variabelen getoetst moeten worden en zijn deze ingevoegd in het model, zoals te zien is in afbeelding 3.3.1 'Variabelen panelgesprekken'. Welke variabelen uiteindelijk getoetst zijn is voortgekomen uit de literatuurstudie die gedaan is.

In de afbeelding ernaast, 3.3.2 'Koppeling 4 A's' zijn de variabelen in kleur gekoppeld aan de vier A's van kwaliteit van de arbeid, om zo te waarborgen dat er vanuit elke categorie getoetst wordt en dat alle factoren die invloed kunnen hebben op werkbeleving mee worden genomen in het onderzoek.



Afbeelding 3.3.1 'Variabelen panelgesprekken'



Afbeelding 3.3.2 'Koppeling 4 A's'

3.4.2 Betrouwbaarheid

Generatie Y wordt in een van deze twee gesprekken vertegenwoordigd door een vijftal vierdejaarsstudenten van de faculteit 'Building Physics' van de Technische Universiteit in Eindhoven. Op basis van leeftijd zijn ze uitgekozen om generatie Y te vertegenwoordigen (ze vallen binnen de geboortejaren die hierboven genoemd zijn). Deze groep studenten bestaat uit drie Nederlandse mannen en twee vrouwelijke, buitenlandse studenten. Doordat ze in de juiste leeftijdscategorie vallen, er zowel mannen als vrouwen en zowel Nederlanders en niet-Nederlanders in deze relatief kleine groep zitten representeren ze de doelgroep Generatie Y voldoende om de betrouwbaarheid van dit deel van het onderzoek te waarborgen.



Het tweede panelgesprek is gevoerd met tien vierdejaarsstudenten van de mbo opleiding Engineering, richting 'Engineering for Society' aan het Summacollege in Eindhoven. Ook zij zijn op basis van leeftijd (geboortjaar) uitgekozen om deel te nemen aan het panelgesprek. Zij vertegenwoordigen generatie Z in dit onderzoek. Deze groep is aanzienlijk groter dan de groep die generatie Y vertegenwoordigt en bestaat uit enkel heren. Alhoewel de grootte van de groep de betrouwbaarheid van dit deel van het onderzoek vergroot, doet het feit dat er alleen mannelijke respondenten aanwezig waren bij het gesprek de betrouwbaarheid niet ten goede. De groep representeert generatie Z redelijk, maar is niet optimaal en kan daardoor een vertekend beeld van de gehele doelgroep geven. Echter, is het lastig om een perfect representatieve groep te vinden aangezien generatie Z een enorme doelgroep is. Datzelfde geldt voor de doelgroep generatie Y. Voor dit onderzoek representeren beide groepen de uiteindelijke doelgroep voldoende om relevante informatie te kunnen achterhalen.

De analyseschema's van de twee panelgesprekken zijn terug te vinden in bijlagen van dit rapport (bijlage 4). Er zal nu dieper worden ingegaan op de behoefte van de twee generaties en dus de doelgroep 'instromende medewerkers (generatie Y en Z)'. Aan de hand van de vier categorieën (4 A's van kwaliteit van de arbeid) zullen nu de theorie en de praktijk met elkaar vergeleken worden.

3.4.3 Vergelijking theorie en praktijk

Arbeidsrelaties

Wanneer we de resultaten van de twee panelgesprekken naast de bestudeerde literatuur leggen is er bij beide doelgroepen een belangrijke overeenkomst te zien. Zoals de theorie zegt is generatie Y in de praktijk inderdaad erg onzeker, en is generatie Z daarentegen juist heel zeker van zijn zaak. Deze opvallende vergelijking neemt met zich mee dat generatie Y een relatie zoekt met collega's die gericht is op een effectieve, informele samenwerking en een manager verwacht die inspireert en begeleid. Generatie Z daarentegen voelt zich zelfverzekerd en zoekt vriendschap met zowel collega's als hun manager.

Arbeidsomstandigheden

Generatie Z geeft in de panelgesprekken aan dat ze graag een eigen, vaste werkplek heeft (maar wel in een open kantoor), wat overeenkomt met het feit dat ze pragmatisch is en stabiliteit zoekt. Generatie Y daarentegen geeft de voorkeur aan flexplekken en flexibele uren of thuiswerken. Dat weerspiegelt de theorie die zegt dat generatie Y graag de opties openhoudt en ruimte krijgt om te verbreden, omdat ze nog niet goed weet wat ze wil in haar carrière.

Beide generaties zijn wel van de moderne tijd, zo blijkt uit de gesprekken, en verwachten een modern en open kantoor met diverse ruimtes waar ze in rust kunnen werken of met anderen samen kunnen werken. Ook geven ze de voorkeur voor een aparte kantine, wat in de theorie terug komt als zijnde bewust leven (generatie Y) en stabiliteit 'pauzes zijn om te ontspannen' (generatie Z).

Arbeidsvoorwaarden

Ook hierin komt de onzekerheid van generatie Y en de vraag naar stabiliteit van generatie Z weer duidelijk overeen. In het panelgesprek geeft generatie Y aan graag transparantie in en hulp te willen bij het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden, omdat ze niet goed weet wat ze moet vragen. Generatie Z geeft aan dat ze wil dat het standaard voorwaardenpakket goed geregeld is. Beide zaken komen in de theorie terug als onzekerheid (generatie Y) en stabiliteit (generatie Z).

Daarnaast wil generatie Y zich graag breed oriënteren. In de theorie komt dit naar voren als onzekerheid en keuzestress. Generatie Z weet volgens de literatuur goed wat ze wil en dat uit zich in het panelgesprek als de wil om zich te specialiseren in het vakgebied waar ze tijdens de opleiding al voor gekozen heeft. Daarnaast geeft generatie Y aan behoefte te hebben met extra stimulans om gezond en bewust te leven, wat in de theorie terug komt als bewustzijn van maatschappelijk belang; terwijl generatie Z zich gewoon graag op het eigen werk en de eigen taken en verantwoordelijkheden wil focussen. Dat laatste is in de literatuur terug te zien als een pragmatische houding en verlangen naar stabiliteit.

Arbeidsinhoud

Generatie Z weet wat ze wil en heeft een duidelijk pad. De uitdaging is om zich te focussen op het werk wat ze al doet en daarin te specialiseren in afwisselende projecten. In de theorie is dit stabiliteit, pragmatiek en zelfvertrouwen. Generatie Y weet niet goed wat ze wil en wil daarom interdisciplinair werken – wellicht in de vorm van een taakrotatieprogramma. Daarnaast houdt ze



zich graag bezig met innovatie of in-company-projecten. Dat uit zich in de theorie als een wil om continu te ontwikkelen en te verbreden, omdat ze moeite heeft met het maken van een keuze.

Beide doelgroepen geven wel aan een duidelijk toekomstperspectief te willen van de werkgever. Voor generatie Z houdt dat in dat ze weet of er voldoende uitdaging in het werk blijft zitten – anders is de kans aanwezig dat ze van werkgever wisselt. Generatie Y wil vooral weten of er zekerheid is dat ze in de organisatie kan blijven en dat ze nog voldoende opties heeft om een andere weg in te slaan.

Zowel generatie Y als generatie Z is van mening dat er een goede mix moet zijn van jong en oud, ofwel zowel 'innovatief als ervaren'. Een coaching programma of een goed onboardingsbeleid is daarvoor een goede manier om die mix te waarborgen, volgens de doelgroepen.

3.5 DE DRIE GENERATIES

Om een zo duidelijk mogelijk overzicht te bieden zijn de kenmerken van de drie verschillende generaties in een schematisch overzicht verwerkt, wat te vinden is in afbeelding 3.3.1 'Schematisch overzicht generaties'.

Generatie X	Generatie Y	Generatie Z
1960-1980	1985-2000	1996-2010
Leidinggevende op de werkvloer	3 miljoen op de arbeidsmarkt	Betreden arbeidsmarkt
Hebben 'standaarden' veranderd	Hebben digitalisering meegemaakt	Geboren in Digital Age
Leergierig	Optimistisch	Pessimistisch
Heel zelfstandig	Heel onzeker – maskeert met arrogantie	Zelfverzekerd – maar voorzichtig
Willen goede werk-privébalans	Keuzestress, gevoelig voor burn-out	Kiest pragmatisch
Op zoek naar coachende rol	Op zoek naar ervaring	Op zoek naar stabiliteit

Afbeelding 3.3.1 'Schematisch overzicht generaties'

Zoals in het overzicht te zien is verschillen de drie doelgroepen aanzienlijk van elkaar. Waar generatie Z is opgegroeid in een onzekere tijd die gekenmerkt wordt door een aantal heftige gebeurtenissen zoals terroristische aanslagen, is generatie Y opgegroeid in een wereld van digitalisering en mogelijkheden. Generatie X is al langer aanwezig op de arbeidsmarkt en is nu vooral op zoek naar een manier om kennis over te dragen aan de jongere generatie medewerkers. Generatie Y en Z overlappen zich gedeeltelijk en het is dus goed mogelijk dat personen zich herkennen in beide generaties. Voor dit onderzoek is deze informatie zeer relevant, omdat alle drie de doelgroepen zich op de arbeidsmarkt en in de organisatie bevinden en verschillende verwachtingen hebben vanuit de werkgever.

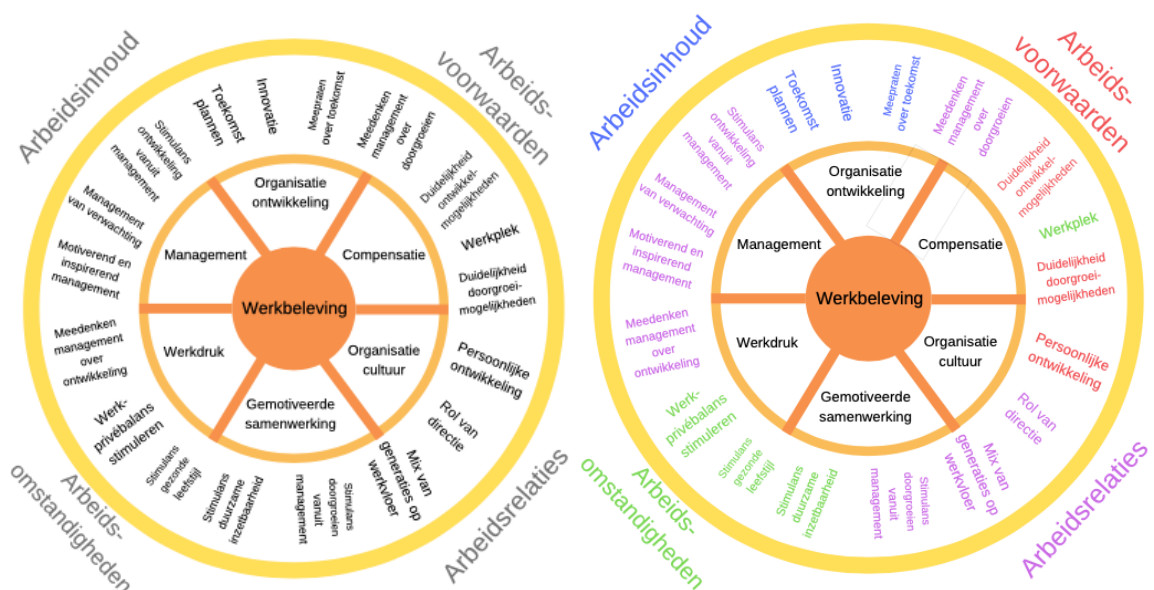
6. CONCLUSIES

Door de resultaten van het onderzoek te analyseren kan antwoord gegeven worden op de deelvraag: "Waar zitten discrepanties tussen het aanbod aan variabelen van Nelissen en de behoefte aan variabelen van de twee doelgroepen?". Wanneer de discrepanties in kaart zijn gebracht kan ook antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: "Welke variabelen met betrekking tot werkbeleving bij instromende en huidige medewerkers kan Nelissen inzetten en/of optimaliseren om de werkzekerheid te vergroten?".

In dit hoofdstuk is daarom gekeken welke conclusies te trekken zijn uit de resultaten die beantwoorden welke variabelen Nelissen kan inzetten en/of optimaliseren. De input voor dat antwoord komt voort uit de vraag waar de discrepanties zitten of het grootste zijn. Om te beginnen zullen de variabelen, waar naar aanleiding van dit onderzoek de focus op ligt, weergegeven worden in het combinatiemodel dat voor het gehele onderzoek is gebruikt.

6.1 KOPPELING MODEL

Om de conclusies te vormen is gekeken naar welke variabelen opvielen in de resultaten. Deze variabelen zijn in het combinatiemodel geplaatst om zo overzichtelijk mogelijk te weergeven welke variabelen in het onderzoek op zijn gevallen. In afbeelding 6.1.1 'Weergave variabelen' is te zien hoe deze variabelen te plaatsen zijn binnen het combinatiemodel. In afbeelding 6.1.2 'Koppeling variabelen aan 4A's' is te zien hoe deze variabelen binnen de 4 A's van kwaliteit van de arbeid vallen. Dit laatste is om aan te tonen dat ze in lijn liggen met de resultaten van het onderzoek, omdat ze binnen alle categorieën te plaatsen zijn.



Afbeelding 6.1.1 'Weergave variabelen'

Afbeelding 6.1.2 'Koppeling variabelen aan 4A's'

De bovenstaande variabelen zijn dus nadrukkelijk naar voren gekomen uit de onderzoeksresultaten. In de onderstaande vier paragrafen zijn een aantal conclusies getrokken op basis van deze uitkomsten. Er is daarvoor gekeken naar welke variabelen het nadrukkelijkst naar voren kwamen in de onderzoeksresultaten en waar de grootste discrepanties zaten tussen het huidige aanbod van Nelissen, wat betreft variabelen, en de behoefte van de verschillende doelgroepen. Dit is tevens het antwoord op de deelvraag die in de inleiding is toegelicht.

6.2 ROL DIRECTIE

Uit de resultaten komen meerdere variabelen naar voren die invloed hebben op 'management' en 'organisatieontwikkeling' – en die vallen binnen de categorie 'arbeidsrelaties' van de 4A's. Het gaat hier met name om de rol van de directie van Nelissen. Uit de enquête blijkt dat er meer behoefte is aan stimulans en duidelijkheid rondom persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Tijdens de verdiepende interviews blijkt dit voornamelijk te maken te hebben met het feit dat de



directie naast directielid ook projectmanager is. Deze dubbele rol geeft medewerkers het gevoel dat er een gebrek is aan leiding en een inspirerende, stimulerende functie in de organisatie. Iemand die zorgt voor duidelijkheid en de personeelsbelangen voor de projecten zet. Men geeft tijdens het onderzoek aan het idee te krijgen dat projecten voorgaan op personeel en dat doet de medewerkerstevredenheid geen goed.

Naast dat deze behoefte vanuit de huidige medewerkers te concluderen is, is uit de literatuurstudie te concluderen dat zowel generatie X als Y behoefte heeft aan een duidelijk leidende functie in de organisatie.

6.3 WERK-PRIVÉBALANS

De enquêteresultaten laten zien dat er behoefte is aan meer stimulans omtrent gezonde leefstijl en duurzame inzetbaarheid. Deze resultaten springen zo duidelijk uit de enquête dat tijdens de verdiepende interviews is gevraagd naar een nadere toelichting. Uit deze extra uitleg valt te concluderen dat deze stimulans vooral betrekking heeft tot het stimuleren van een gezonde werk-privébalans. Men ervaart de werkdruk binnen Nelissen vrij hoog (er zijn veel projecten en niet genoeg mensen om alles op te pakken) en men stelt het op prijs wanneer Nelissen hen meer handvaten en ruimte geeft om een balans te vinden. Er is ook veel sprake van overwerk en sommigen geven aan dat Nelissen weinig meedenkt waar het gaat om thuiswerken of flexibele uren werken. Daar is blijkbaar wel behoefte aan.

Ook uit de theorie blijkt dat generatie X – het merendeel van de huidige medewerkers – een grote behoefte heeft aan een goede werk-privébalans. Generatie Y is meer bezig met bewuster leven en stelt het daarom ook op prijs wanneer de werkgever stimuleert om gezonde of duurzame keuzes te maken, zoals naar voren kwam tijdens de panelgesprekken.

6.4 INNOVATIE

Een derde variabele die sterk naar voren kwam uit het onderzoek is innovatie. De huidige medewerkers van Nelissen geven in de enquête aan dat innovatie onvoldoende wordt gemotiveerd door Nelissen. Tijdens de verdiepende interviews blijkt dat vaak te komen doordat er veel drukte is en dat innovatie daarom vaak opzij wordt geschoven om plaats te maken voor projecten. De respondenten geven aan dat de directie daar een sterkere, meer stimulerende rol in mag spelen (wat samenvalt met de conclusie in paragraaf 6.2 'Rol directie'). Innovatie mag van de respondenten een vast agendapunt zijn. Ze geven aan graag mee te willen denken en praten over het werk en bij de plannen van Nelissen.

Uit de theorie blijkt dat vooral generatie X behoefte heeft aan innovatie. Generatie Y en Z zijn nog niet veel bezig met innovatief werken, omdat hun focus nog meer ligt op de persoonlijk ontwikkeling.

6.5 TOEKOMSTPLANNEN

Uit het onderzoek blijkt dat er weinig duidelijkheid is omtrent de toekomstplannen van Nelissen. De respondenten geven dit niet alleen aan in de enquête, maar ook bij de verdiepende interviews. Er wordt weinig gesproken en gedeeld over waar de organisatie naartoe wil groeien. De huidige medewerkers laten tijdens de verdiepende interviews weten dat ze vermoeden dat de plannen bij de directie ook niet geheel duidelijk zijn. Ook geven ze aan een sterke behoefte te hebben om een duidelijk toekomstbeeld van de organisatie te hebben. Er mist nu een richting wat maakt dat men onzeker is over het merk Nelissen. Respondenten kunnen niet of met moeite aangeven waar de organisatie precies voor staat, wat de missie is, waar de doelstellingen zijn en vanuit welke waarden zij te werk gaan om die doelen als team te bereiken.

De theorie voegt daaraan toe dat ook generatie Y en Z, die nu de arbeidsmarkt bekleden en betreden, ook sterke behoefte hebben aan een duidelijk toekomstbeeld. Voor generatie Y komt dit vooral vanuit een verlangen om te weten of ze binnen de organisatie kan blijven groeien en ontwikkelen. Generatie Z wil graag weten of er voldoende afwisseling in projecten en stabiliteit blijft. Daarnaast blijkt uit de panelgesprekken dat deze nieuwe generaties meer waarde hechten aan merkbeleving dan aan het werk zelf. Ze willen graag werken bij een organisatie die bij hen past en vinden dat belangrijker dan het werk dat zij daadwerkelijk doen. Dit laatste heeft vooral te maken met het werken vanuit een bepaalde missie en set van kernwaarden, die het merk vormen.



7. AANBEVELINGEN

In het vorige hoofdstuk hebben we gekeken welke variabelen het sterkst naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoek en is door middel van een aantal conclusies bepaald waar de focus naartoe gaat, op basis van de resultaten. In dit hoofdstuk zal er een praktisch advies gegeven worden met betrekking tot wat Nelissen kan doen om de focusvariabelen uit hoofdstuk 6 'Conclusies' in de praktijk te gaan brengen. Hierbij wordt ook gekeken naar de eventuele consequenties op strategisch, tactisch en operationeel niveau die vasthangen aan de adviezen.

Om vorm te geven aan deze aanbevelingen is niet alleen gekeken naar de onderzoeksresultaten, maar is ook gebruik gemaakt van inspiratie verkregen door middel van benchmarks. Er zijn gesprekken gevoerd met een tweetal organisaties ter input van deze aanbevelingen: Rockstars IT en Adecco Nederland. De samenvattingen van deze gesprekken zijn terug te vinden in bijlage 6 en 7 van dit rapport. De onderwerpen die tijdens deze gesprekken zijn besproken zijn bepaald aan de hand van de variabelen die ook in de enquête zijn getoetst. De gehele topiclijst is terug te vinden in bijlage 3 van dit rapport. Het doel was om uit deze antwoorden inspiratie op te doen over hoe Nelissen bepaalde variabelen praktisch in kan zetten om de werkzekerheid binnen de organisatie te vergroten.

7.1 TOEKOMSTPLANNEN

Om ervoor te zorgen dat er meer duidelijkheid komt bij de medewerkers omtrent de toekomstplannen van Nelissen wordt geadviseerd te starten met het reviseren van de missie, doelen en kernwaarden van Nelissen. Door een kleine werkgroep samen te stellen voor het bepalen van een duidelijke richting en deze ook tastbaar en praktisch te maken aan de hand van tekst en symbolen, maak je het merk zichtbaar voor de medewerkers. Op deze manier kan het merk van de organisatie echt gaan leven. Er zal dan niet alleen meer duidelijkheid zijn voor directie én medewerkers welke kant Nelissen op wil, ook zal er een duidelijker merk zijn om te communiceren naar de arbeidsmarkt toe. Zoals in de conclusies is benoemd hechten generatie Y en Z veel waarde aan merkbeleving en het hebben van een duidelijk, overzichtelijk toekomstplan.

Belangrijk hierin is dat het niet alleen op strategisch niveau bedacht wordt, maar ook op tactisch en operationeel niveau geactiveerd wordt. Hier komen de visuele aspecten van een merk kijken: tekst en symbolen. Door de interne en externe communicatie, maar ook personeelsactiviteiten te koppelen aan dit merk is het voor de medewerker gemakkelijker om het merk ook in hun omgeving te communiceren. Ze weten dan precies waar de organisatie voor staat en naartoe wil. Dat heeft ook voordelen voor de recruitment, doordat medewerkers in het eigen netwerk een duidelijk en positief beeld kunnen scheppen van de organisatie.

7.2 ROL DIRECTIE

Wanneer een duidelijke richting en merkbeleving is bepaald voor de organisatie wordt aangeraden om te kijken welke rol de directie speelt in dit plaatje. Op dit moment blijkt dat de rol van de directie erg onduidelijk is. Doordat zij naast directielid ook als projectmanager werkzaam is in de organisatie, hebben de medewerkers het gevoel een leidende directie te missen die de personeelsbelangen waarborgt ("projecten gaan voor"). De huidige medewerkers vermoeden dat de directie zelf ook niet duidelijk heeft wanneer ze welke rol bekleedt.

Er is duidelijk behoefte aan een leidende, inspirerende en stimulerende rol. Het blijkt uit de panelgesprekken dat de nieuwe generaties (instromende medewerkers van generatie Y en Z) ook grote behoefte hebben aan een leidend, inspirerend management en het blijkt uit de literatuur dat ook generatie X (merendeel van de huidige medewerkers) een modern management wenst die vooral faciliteert en inspireert.

Om deze redenen wordt geadviseerd om op tactisch niveau te kijken naar de rollen van directie en management. Op dit moment bekleedt de directie een combinatie rol en uit de resultaten blijkt dat dit onduidelijkheid is. Aangeraden wordt om deze twee functies (directielid en manager) uit elkaar te halen en per functie een helder profiel op te stellen. Door de managers meer te laten faciliteren en sturen op persoonlijke ontwikkeling en de directie meer te laten bewaken en inspireren, wordt in al deze behoeften voorzien.



Het management kan ingezet worden als een coach. Door ze met de medewerkers in gesprek te laten gaan over wat 'succes' voor hen persoonlijk betekent en op basis daarvan een stappenplan op te laten stellen en te faciliteren in wat de medewerker voor die groei nodig heeft, neemt de manager automatisch een inspirerende en faciliterende rol aan. Er wordt ook meteen meer focus gelegd op persoonlijke ontwikkeling.

Dit betekent niet dat de directie niet op operationeel niveau kan meewerken aan projecten. Het advies is wel om daarin een meer controlerende en ondersteunende rol aan te nemen in plaats van de rol van projectmanagement. Op deze manier onderscheid je de twee rollen beter en is er minder kans op onduidelijkheid bij de medewerkers.

7.3 INNOVATIE

Er is geconcludeerd dat innovatie een variabele is die Nelissen nog kan optimaliseren om invloed uit te oefenen op de werkzekerheid. Op basis daarvan wordt geadviseerd om innovatie een vast agendapunt te maken binnen de organisatie. Het blijkt dat medewerkers een grote behoefte hebben om bezig te zijn met innovatie, creatieve projecten en het actief meewerken aan het optimaliseren van de organisatie(prestatie).

Het advies is om het stimuleren en faciliteren van innovatie op twee manieren te doen. Ten eerste door het vrijmaken en structureel inplannen van tijd en ruimte om (eventueel in teams) aan bepaalde innovatieve projecten te werken. Door vanuit de directie op regelmatige basis tijd vrij te maken voor innovatie, laat je zien dat het gestimuleerd wordt om over innovatie na te denken en hier consistent aan te werken. Je geeft de medewerkers zo de tijd om dieper in te gaan op nieuwe ontwikkelingen op hun vakgebied en op organisatieniveau. Dat draagt bij aan de kennis en dus de professionaliteit van de organisatie, maar ook aan de kwaliteit van de onderlinge samenwerking.

Ten tweede het personeel betrekken bij het vaststellen van de jaarlijkse organisatiestrategie door ze om input te vragen. Dit kan worden gedaan door jaarlijks een 'strategiedag' te organiseren. Laat de medewerkers in groepen over bepaalde agendapunten sparren en verzamel alle input aan het eind van de dag om ze mee te nemen tijdens het directieoverleg voor de plannen van het komende jaar. Op deze manier creëer je het gevoel van meedenken bij de medewerkers, terwijl je de uiteindelijke beslissing aan de directie overlaat. Je kunt een dergelijke dag een extra accent geven door gezamenlijk te starten met een lunch en aan het einde van de dag af te sluiten met een borrel. Zo voelt het zich personeel niet alleen betrokken, maar ook meer gewaardeerd.

7.4 WERK-PRIVÉBALANS

Een andere belangrijke variabele die in de conclusies genoemd is als focusvariabele is de stimulatie van werk-privébalans. In eerste instantie gaat het over gezonde leefstijl en duurzame inzetbaarheid, maar later in het onderzoek en uit de theorie blijkt dat de specifieke behoefte van de medewerkers - en in het bijzonder generatie X - ligt bij het vinden van de juiste balans tussen werk en privé. Binnen Nelissen heeft dit vooral te maken met de werkdruk die er op dit moment is. Respondenten hebben aangegeven het op prijs te stellen wanneer zij gestimuleerd worden en gefaciliteerd worden in het vinden van een gezonde werk-privébalans.

Uit de theorie blijkt dat vooral generatie Y veel bezig is met bewust leven en het daarom van toegevoegde waarde vindt wanneer een werkgever hierin stimuleert en faciliteert. De behoefte van generatie X en die van generatie Y kunnen mooi gecombineerd kunnen worden in een 'vitaliteitsprogramma'. Daarom het advies dat Nelissen op strategisch niveau een dergelijk programma vormgeeft en incalculeert.

Op tactisch niveau betekent dit dat geadviseerd wordt een extern bureau in te schakelen om eens per jaar of half jaar een aantal kleine workshops aan te bieden op gebied van werkstresspreventie én gezonde leefstijl waar medewerkers zich vrijwillig voor kunnen aanmelden. Dit brengt uiteraard kosten met zich mee, afhankelijk van de externe partij die Nelissen kiest. Hierover meer in de volgende paragraaf.

7.5 KOSTENBATENANALYSE

Om een indicatie te geven van de kosten die aan het advies uit de vorige paragraaf zijn verbonden is een kostenbatenanalyse opgenomen in dit rapport. Alle kosten die in de onderstaande tabel



staan benoemd zijn gebaseerd op het inhuren van een freelance HR en Employer Branding specialist voor het begeleiden en ondersteunen in de uitvoering van de aanbevelingen.

Bij het berekenen van deze kosten ben ik uitgegaan van wat ik zelf, als freelance specialist op het gebied van Employer Branding, vanuit mijn eigen bedrijf: *Coco Chiara*, bereken, wanneer Nelissen mij hiervoor zou inhuren. De gehanteerde uurtarieven en pakketprijzen zijn gebaseerd op reeds door mij uitgevoerde trajecten bij andere bedrijven.

Ten eerste zullen de missie, doelen en kernwaarden van Nelissen als werkgever moeten worden gereviseerd. Dit wordt gedaan in een managementsessie van twee uur. Tijdens deze sessie wordt samen met het managementteam van de organisatie (doorgaans de directieleden en de HR-manager) een strategiemodel doorlopen waarin de belangrijkste vragen worden beantwoord:

- Wie zijn we als werkgever?
- Wie willen we zijn?
- Wie is onze medewerkers- en kandidatendoelgroep?
- Wat willen we uitstralen?
- Welke waarden horen daarbij?
- Welke rollen spelen de directie en het management hierin?

Aan de hand van deze sessie – en de uitkomsten van het reeds gedane onderzoek – zal een concept werkgeversmerk worden opgesteld. Dit is in de vorm van een zogenaamd 'brandpaspoort', waarin niet alleen de missie, werkgeversdoelen en kernwaarden staan, maar ook de visuele vertaling van het merk. Denk hierbij aan kleuren, lettertypen en afbeeldingen. Dit document kan als houvast worden gebruikt voor toekomstige communicatie, zowel intern als extern.

Kosten Employer Branding pakket: €500,- excl. BTW.

Na het doorlopen van bovenstaande traject kan het merk geactiveerd worden. Dit wil zeggen dat er een nieuw ontwerp wordt gemaakt voor de recruitmentwebsite of vacaturepagina en daarvoor de benodigde teksten worden geschreven.

Kosten webdesign en webtekstenpakket: €250,- excl. BTW.

Daarnaast is het belangrijk dat het merk op meerdere manieren geactiveerd wordt. Dit kan door een onboardingsboek te maken wat aan nieuwe medewerkers kan worden uitgereikt zodat zij direct kennismaken met het werkgeversmerk van de organisatie.

Kosten onboardingpakket: €150,- excl. BTW

Ook is het belangrijk om de huidige medewerkers voor te lichten over het werkgeversmerk en wat Nelissen naar buiten en binnen toe wil uitstralen als werkgever zijnde, door een voorlichting te houden aan de medewerkers. In een bijeenkomst van een uur brengen we de medewerkers door middel van een presentatie op de hoogte.

Kosten voor de medewerkerssessie: €75,- excl. BTW.

Er zullen nieuwe functieprofielen moeten worden geschreven van de functie van directielid en de functie van manager. Ook deze profielen kunnen door mij geschreven worden, op basis van mijn uurtarief van €60,- per uur excl. BTW. Per functieprofiel wordt een uur gerekend.

Er kan gekozen worden om via mij een trainer te laten komen die de managers traint in de rol van coach voor hun teamleden. Deze training wordt op maat gemaakt. Afhankelijk van de training zijn de kosten hiervan ongeveer €1000,- per deelnemer. Ervan uitgaande dat de drie disciplineleiders deze training zullen volgen komen de kosten op €3000,-.

Een dergelijke training kan ook worden ingezet om de directie te trainen in het stimuleren van innovatie binnen de organisatie. Deze kosten zijn iets hoger, namelijk rond de €1.800,- per deelnemer. Voor 4 directieleden zou dit komen op €7.200,-.

Voor het organiseren van de strategiedag kan er een externe HR-eventplanner worden ingehuurd. Deze zal op basis van een uurtarief de gehele strategiedag organiseren. Kosten hiervan zijn €75,- per uur excl. BTW. Ervan uitgaande dat de eventplanner ongeveer drie dagen van 8 uur bezig is met het plannen van de dag, zijn de uiteindelijke kosten: €1.800,- excl. BTW. Dit is variabel.



Ook kan er via mij een vitaliteitscoach worden ingeschakeld om met de medewerkers in een aantal korte sessies aan de slag te gaan met de vitaliteit. Er wordt dan gekeken hoe de vitaliteit van de medewerker op dit moment is en advies gegeven over hoe de medewerker bepaalde zaken kan optimaliseren. De kosten hiervan zijn ongeveer €250,- per deelnemer. Ook dit is op maat gemaakt en kan dus variëren in de uiteindelijke kosten. Daarnaast is niet zeker dat alle medewerkers hieraan deelnemen. We gaan er voor deze kostenindicatie vanuit dat 75% van de 61 medewerkers zich opgeeft voor het programma, dan komen de kosten op $45 \times €250,- = €11.250,-$

Hieronder volgt een overzicht van de kosten van het advies dat gegeven is in de vorige paragraaf:

Wat	Kosten excl. BTW
Employer Branding pakket	€500,-
Webdesign en webtekstenpakket	€250,-
Onboardingpakket	€150,-
Medewerkerssessie	€75,-
Herschrijven functieprofiel 2x 1 uur	€120,-
Managementtraining 3 disciplineleiders	€3.000,-
Directietraining 4 directieleden	€7.200,-
Eventplanner strategiedag	€1.800,-
Vitaliteitsprogramma voor 75% van de medewerkers	€11.250,-
Totale kosten	€24.245,-

De baten van het advies zijn deels te herleiden uit het onderzoek, maar wel gebaseerd op aannames. Het is niet met zekerheid te zeggen in welke mate de voordelen zich voor zullen doen. Er kan na het onderzoek gezegd worden dat wanneer aan deze variabelen wordt gewerkt, de betrokkenheid van het personeel groter zal zijn. Betrokken personeel verlaat minder snel de organisatie, waardoor er minder kosten zullen zijn om nieuw personeel te werven. Denk hierbij aan kosten die nu gemaakt worden om recruiters in te huren. Daarnaast is betrokken personeel productiever – hetzelfde geldt voor gezonde medewerkers. Hogere productiviteit betekent dat meer werk verzet wordt binnen hetzelfde tijdsbestek, wat uiteindelijk ook (personeels)kosten scheelt en bijdraagt aan het organisatieresultaat. Verder zal de medewerkerstevredenheid omhoog gaan en wordt consistent tijd vrijgemaakt voor innovatie, wat ook veel toegevoegde waarde kan leveren aan de organisatie (prestatie). Als laatste zijn vitaliteitsprogramma's en strategiedagen goede input om naar de arbeidsmarkt toe te communiceren en zo het werkgeversmerk te versterken. Dit soort activiteiten spreken aan bij de nieuwe doelgroep, waardoor zij gemakkelijker over gaan tot solliciteren. Dat scheelt in de wervingskosten van de organisatie.



8. BIBLIOGRAFIE

- Arancha. (2018, 4 10). *Generatie X*. Geraadpleegd op Mens-en-samenleving.infonu.nl:
<https://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/184595-kenmerken-van-generatie-x.html>
- Basisboek Methoden en Technieken. (2014). In B. Baarda, *Basisboek Methoden en Technieken* (p. 338). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Dorp, M. v. (2018, Februari 16). *Generaties*. Geraadpleegd op Businessinsider.nl:
<https://www.businessinsider.nl/babyboomer-generatie-x-millennial-iets-ertussenin-waar-hoor-jij-bij-en-wat-zegt-dat/>
- Employer Branding*. (sd). Geraadpleegd op Brandmannen.nl:
https://brandmannen.nl/employerbranding/?gclid=EAlaIQobChMlivaKsMPG3QIVTeR3Ch2nNAEtEAAYAiAAEgKoHfD_BwE
- Encyclo. (2018). *Betrokkenheid*. Geraadpleegd op Encyclo.nl:
<https://www.encyclo.nl/begrip/betrokkenheid>
- Flexnieuws.nl. (2008, 10 6). *Goed werkgever en werknemerschap*. Geraadpleegd op Flexnieuws.nl: <https://www.flexnieuws.nl/2008/10/06/goed-werkgever-en-werknemerschap-artikel-7611-bw/#.W6Srly2iG5w>
- Gelder, S. v. (2017, 10 18). *Arbeidsmarkttrends*. Geraadpleegd op HRZone.nl:
<http://www.hrzone.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarkt-nieuws/entry/8-trends-op-de-arbeidsmarkt-in-2018>
- Generation Journey. (2018). *Generatie X*. Geraadpleegd op Generationjourney.nl:
<https://www.generationjourney.nl/generatie-x/>
- Generationjourney.nl. (2018). *Generatie Y*. Geraadpleegd op Generationjourney.nl:
<https://www.generationjourney.nl/generatie-y/>
- Gubbels, B. (2016). *Goed werkgeverschap*. Geraadpleegd op Wetrecht.nl:
<http://www.wetrecht.nl/goed-werkgeverschap/>
- HR support van Ham. (2016, 16 8). *Wat is goed werkgeverschap*. Geraadpleegd op Hrsupportvanham.nl: <https://www.hrsupportvanham.nl/blog/wat-is-goed-werkgeverschap/>
- Lange, S. t. (2018, 3 16). *Goed werkgeverschap*. Geraadpleegd op Mt.nl:
<https://www.mt.nl/management/goed-werkgeverschap/goed-werkgeverschap-vier-trends/551540>
- Nelissen Ingenieursbureau. (2018). *Over Nelissen*. Geraadpleegd op Nelissenbv.nl:
<http://www.nelissenbv.nl/nl/over-nelissen>



- Ondernemen met personeel. (2017, 9 16). *Goed werkgeverschap*. Geraadpleegd op Ondernemenmetpersoneel.nl:
<https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/orienteren/wat-is-goed-werkgeverschap>
- Pietersen, B. (2016, 1 27). *Medewerkerstevredenheid*. Geraadpleegd op Presearch.nl:
<https://www.presearch.nl/blog/wat-is-medewerkerstevredenheid/>
- Planting, L. (2012, 1 16). *Betrokkenheid vergroten*. Geraadpleegd op Retentie-management.com: <https://www.retenctie-management.com/hoe-vergroot-je-de-betrokkenheid-van-jouw-personeel/>
- Planting, L. (2012, 3 6). *Binden en boeien*. Geraadpleegd op Retentie-management.com: <https://www.retenctie-management.com/het-binden-en-boeien-van-personeel-wat-kan-een-organisatie-doen/>
- Planting, L. (2012, 1 23). *Retentiebeleid*. Geraadpleegd op Retentie-management.com: <https://www.retenctie-management.com/hoe-krijgt-mijn-organisatie-een-retentiebeleid/>
- Planting, L. (sd). *Retentiemodel van Lean Six Sigma*. Geraadpleegd op Retentie-management.com: <https://www.retenctie-management.com/het-retentiemodel-van-lean-six-sigma/>
- Pompert, F. (2018, September 19). *Generatie Z*. Geraadpleegd op Adformatie.nl:
<https://www.adformatie.nl/bureaus/generatie-z-alles-wat-je-als-marketeer-moet-weten>
- Raamstijn. (2017, 12 27). *Kwaliteit van de arbeid*. Geraadpleegd op Raamstijn.nl:
<http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/2409-kwaliteit-van-arbeid>
- Rabobank. (2018). *Sectorprognose 2018*. Geraadpleegd op Rabobank.nl:
<https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/sectorprognoses-2018/bouw/>
- Randstad. (2018, 2 12). *Retentie het nieuwe recruitment*. Geraadpleegd op Rtlz.nl:
<https://www.rtlz.nl/van-onze-partner/artikel/3852476/retentie-het-nieuwe-recruitment>
- Recruiting Social. (2016, 3 15). *Recruiting funnel*. Geraadpleegd op Recruitingsocial.com:
<https://recruitingsocial.com/2016/03/recruiting-funnel/>
- Retentie-management.com. (2011, 1 11). *Vliegwielmodel*. Geraadpleegd op Retentie-management.com: <https://www.retenctie-management.com/het-vliegwiel-model-van-j-j-phillips/>
- Rooijackers, M. (2018, 8 9). *Kracht van generatie X*. Geraadpleegd op Studytube.nl:
<https://www.studytube.nl/blog/de-kracht-van-generatie-x-op-de-werkvloer>



- Tangram. (2018, 8 13). *Belang van binden en boeien*. Geraadpleegd op Tangram.nl:
<https://www.tangram.nl/blog/het-belang-van-het-binden-en-boeien-van-personeel>
- Tubbing, L. (2014, 8 16). *Betrouwbaarheid*. Geraadpleegd op Deafstudeerconsultant.nl:
<https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>
- Tubbing, L. (2014, 8 16). *Validiteit*. Geraadpleegd op Deafstudeerconsultant.nl:
<https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>
- Ubels, D. (2017, september 8). *De ongrijpbare generatie*. Geraadpleegd op Marketingfacts.nl: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/generation-z-de-ongrijpbare-generatie>
- Ursinus, M. (2016, 10 31). *De verloren generatie*. Geraadpleegd op Companymatch.me:
<https://www.companymatch.me/news/nederlands/de-verloren-generatie-aan-de-top/>
- Vercouteren, B. (2017, 12 28). *Recruitment trends 2018*. Geraadpleegd op Monsterboardblog.nl: <http://www.monsterboardblog.nl/recruitment-trends-2018/>
- Waasdorp, G.-J. (2017, 12 7). *Grootste trends recruitment*. Geraadpleegd op Werf-en.nl:
<https://www.werf-en.nl/10-grootste-trends-recruitment-2018-1-2/>
- Waasdorp, G.-J., Hemminga, M., & Roest, S. (2012). Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand. In G.-J. Waasdorp, M. Hemminga, & S. Roest, *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand* (p. 204). Werf& media.
- Wat is Employer Branding*. (2018). Geraadpleegd op Jobsome.nl:
<https://www.jobsome.nl/employer-branding-wat-het-en-wat-moet-ik-er-mee/>
- Wikimarketing.nl. (sd). *Soorten onderzoek*. Geraadpleegd op Wikimarketing.nl:
<http://www.wikimarketing.nl/subject/61/4-marktonderzoek/4.7-verkennend-beschrijvend-en-verklarend-onderzoek>
- YoungCapital. (2017, 12 28). *The War on Talent*. Geraadpleegd op Frankwatching.com:
<https://www.frankwatching.com/archive/2017/12/28/the-war-on-talent-zo-ziet-recruitment-eruit-in-2018/>
- Youngworks. (2018, 4 28). *Prestatiegeneratie*. Geraadpleegd op Youngworks.nl:
<https://www.youngworks.nl/van-patatgeneratie-tot-prestatiegeneratie/>



9. BIJLAGEN

BIJLAGE 1 THEORETISCH KADER DEEL I 'BEGRIPPEN'

Medewerkerstevredenheid vertelt in hoeverre medewerkers tevreden zijn over hun functie binnen de organisatie. Over het algemeen wordt de medewerkerstevredenheid gemeten aan de hand van medewerkerstevredenheidsonderzoeken, waarbij aan de hand van een vragenlijst antwoorden van medewerkers worden verzameld omtrent de werkzaamheden zelf, de omstandigheden op de werkvloer, de relatie met collega's en management en de beloning die tegenover het geleverde werk staat. Deze vier zaken komen overeen met de vier A's van kwaliteit van de arbeid. Dit model is verder in dit theoretisch kader uitgewerkt.

Dezelfde bron zegt dat medewerkerstevredenheid een rol speelt bij het terugdringen van ongewenst personeelsverloop. Ook benadrukt de theorie hier dat medewerkerstevredenheid te maken heeft met of de medewerkers content zijn met hun huidige rol en dat medewerkersbetrokkenheid hetgeen is dat personeel daadwerkelijk bindt aan een organisatie. Het is dus beide van belang: betrokkenheid is niets zonder tevredenheid wanneer het gaat om ongewenst verloop, maar dat medewerkers tevreden zijn niet betekent dat ze ook betrokken zijn bij de werkgever. Ook dat laatste wil niet zeggen dat er geen ongewenst verloop plaatsvindt in de organisatie (Pietersen, 2016).

Dan is in de theorie nog gekeken naar het begrip **werkgeverschap**, want zoals reeds is beschreven draait het creëren van betrokkenheid bij de medewerkers onder andere om het verbeteren van het werkgeverschap. In de theorie is geen duidelijke definitie te vinden van het begrip 'werkgeverschap' an sich, maar wordt wel veel gesproken over het begrip 'goed werkgeverschap'.

Zo zegt (Flexnieuws.nl, 2008) dat 'goed werkgeverschap' inhoudt dat een werkgever zich ten opzichte van werknemers goed moet gedragen en niet alleen het eigen belang, maar ook de belangen van de medewerkers meeweegt in beslissingen.

In de Nederlandse wetgeving wordt 'goed werkgeverschap' op de volgende manier beschreven: "De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen." (Art. 7:611 BW)

Dit is nog een erg vage omschrijving van wat werkgeverschap precies is en om die reden heeft Nederlandse rechtspraak gepoogd dit concreter te maken aan de hand van zes beginselen. Rechtspraak is echter wel continu in beweging en diverse bronnen geven verschillende informatie over deze zes beginselen. Om een zo compleet mogelijke definitie te geven van het begrip 'goed werkgeverschap' is gekozen om de zes beginselen hieronder zo compleet mogelijk te beschrijven, met behulp van meerdere bronnen. Deze zes beginselen omschrijven wat voor de Nederlandse rechtspraak dus 'goed werkgeverschap' is.

1. Gelijkheidsbeginsel: werknemers in eenzelfde situatie moeten gelijk behandeld worden door de werkgever. Denk hierbij aan gelijke salaris bij gelijke functie.
2. Vertrouwensbeginsel: werknemers mogen ervan uitgaan dat door de werkgever gewekte verwachtingen betrouwbaar zijn. Denk aan een werkgever die het idee wekt dat een contract verlengd gaat worden, en dit vervolgens niet doet.
3. Beginsel van verworven recht: rechten die verworven zijn door 'gewoonte' of 'gebruik' die niet in het arbeidscontract staan, kunnen afgedwongen worden via dit beginsel. Denk bijvoorbeeld aan het krijgen van een jaarlijks kerstpakket.
4. Motiveringsbeginsel: beslissingen die de werkgever maakt met betrekking tot de medewerker moeten gemotiveerd worden. Denk aan beslissing tot ontslag; hier moeten duidelijke redenen voor gegeven kunnen worden door de werkgever.
5. Evenredigheidsbeginsel: het is niet toegestaan om voor een klein belang van de werkgever het belang van de werknemer te schenden.
6. Zorgvuldigheidsbeginsel: hieronder vallen meerdere zaken, maar het komt neer op één ding: werkgever dient de werknemer met zorgvuldigheid te behandelen. Denk aan het afsluiten van werknemersverzekeringen, het aanbieden van scholing zodat personeel haar taken goed kan uitvoeren, e.d.
7. Verbod van detournement de pouvoir: er mag door de werkgever geen misbruik gemaakt worden van bevoegdheden.



(HR support van Ham, 2016), (Gubbels, 2016)

Maar volgens de theorie gaat 'goed werkgeverschap' verder dan alleen dat wat er in de wetgeving is opgenomen. Goed werkgeverschap, in de bredere zin van het woord, houdt in dat een werkgever goed voor haar werknemers zorgt. Denk hierbij aan het stimuleren van ontwikkeling en vitaliteit, het ondersteunen van de werk-privébalans of het bieden van een prettige werkomgeving voor de medewerkers (Ondernemen met personeel, 2017). Deze bredere zin van het woord is wat relevant is voor het onderzoek bij Nelissen, aangezien elke werkgever – dus niet alleen Nelissen – verplicht is volgens de Nederlandse wetgeving om zich volgens de beginselen als goed werkgever te gedragen.

In een artikel van MT.nl wordt benadrukt wat het belang is van goed werkgeverschap anno 2018. Zij zeggen ook dat 'een tafelfootbaltafel of vrijmibo niet langer voldoen'. De nieuwe generatie werknemers verlangen nou eenmaal meer van hun werkgever. Ze spreken over een viertal trends die bepalen wat goed werkgeverschap anno 2018 inhoudt. Zo is er steeds meer behoefte aan een duidelijke visie, omdat mensen willen weten waar ze aan meewerken en wat het gezamenlijke doel is waar ze waarde aan toevoegen. Ook is het steeds belangrijker om het onderlinge vertrouwen tussen management en medewerkers te verbeteren, wat laat zien dat autonomie gewenst is onder medewerkers. Het gelijk verdelen van de verantwoordelijkheid in de organisatie hoort daarbij. Ook is het voor medewerkers steeds belangrijk om een bijdrage aan de maatschappij te kunnen leveren (Lange, 2018).

BIJLAGE 2 THEORETISCH KADER DEEL II MODELLEN

Ten eerste zijn er de **4 A's voor de kwaliteit van arbeid** welke eerder in dit kader al benoemd zijn: Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen. Deze vier factoren hebben allemaal invloed op de kwaliteit van de arbeid.

1. Arbeidsinhoud: dit heeft te maken met de taken en verantwoordelijkheden die medewerkers hebben, uitdaging in het werk (kan men zich ontwikkelen) en autonomie (kan men zelf keuzes maken);
2. Arbeidsomstandigheden: hieronder vallen alle omgevingsfactoren die invloed kunnen hebben op de lichamelijke en mentale belasting die men ervaart tijdens de uitvoering van het werk (veiligheid en arbotechnische maatregelen);
3. Arbeidsvoorwaarden: dit gaat niet alleen over beloning in ruil voor werk, maar ook over werktijden, contractvormen en doorgroeimogelijkheden;
4. Arbeidsverhoudingen: dit heeft alles te maken met de sociale kant van werk, zoals inspraak en medezeggenschap, collegiale relaties en werksfeer.

Hoe werkt het model?

Organisaties kunnen met dit model per A diverse zaken onderzoeken. Door te kijken naar de vier verschillende pijlers en hoe deze in de organisatie ervaren worden door het personeel kan invloed uitgeoefend worden op bijv. duurzame inzetbaarheid, personeelstevredenheid of retentie- en verzuimcijfers. Het is dus een vrij breed model dat ingezet kan worden voor diverse onderzoeksdoeleinden (Raamstijn, 2017).

Hoe werkt dit voor Nelissen?

Er kan bij Nelissen een onderzoek worden gedaan naar hoe de vier categorieën (de 4 A's) op dit moment zijn ingevuld door de organisatie als werkgever en hoe het personeel verwacht dat deze ingevuld worden. Door de discrepanties daartussen overzichtelijk te maken kan ook gekeken worden naar hoe deze opgelost kunnen worden.

Een ander model is het **vliegwielman model van J.J. Phillips**. Dit model is ontwikkeld om retentiemanagement strategisch in te zetten. Dit model heeft acht stappen en start vanuit een statistisch en financieel oogpunt.

1. Verloopgegevens meten;
2. Overzicht van kosten;
3. Onderzoek redenen van verloop en benodigdheden om retentie te verbeteren;
4. Onderzoek mogelijke oplossingen;
5. Stem maatregel af op noden;
6. Match de oplossingen en benodigdheden;

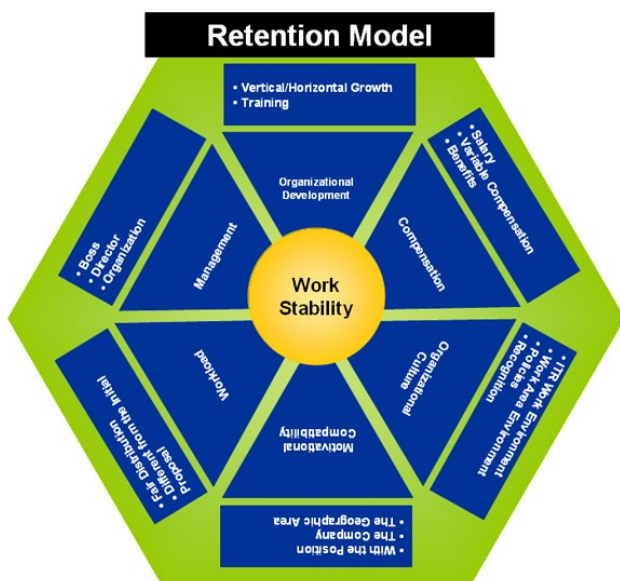
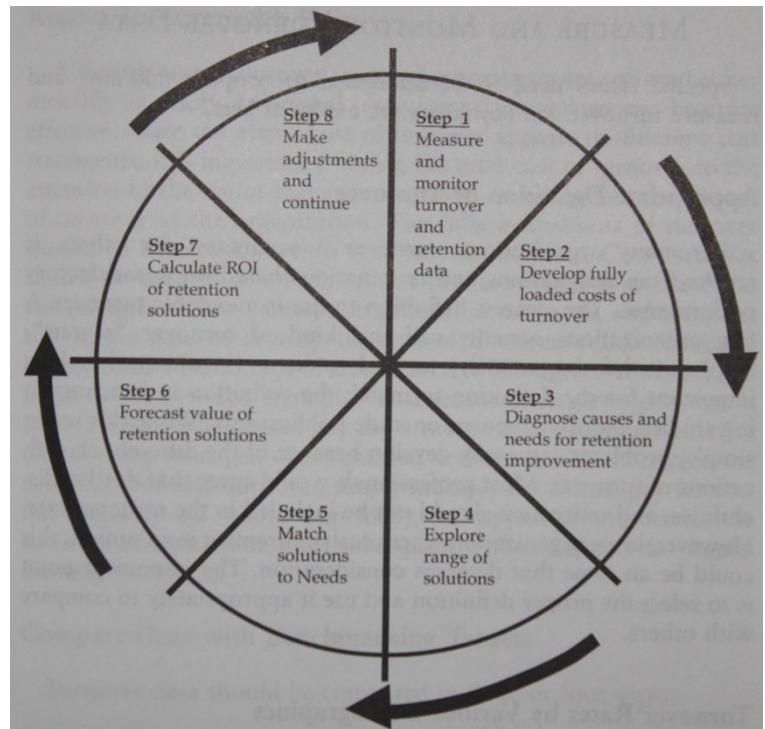
7. Voorspel de toegevoegde waarde van de oplossingen;
8. Bereken de ROI van de oplossingen;
9. Maak aanpassingen en start opnieuw.

Hoe werkt het model?

Dit model is erg gericht op het starten vanuit data en terugkomen bij data. Het is een cirkel en dat betekent dat continu opnieuw begonnen wordt aan de acht stappen. Op deze manier kan de organisatie blijven verbeteren.

Hoe werkt dit voor Nelissen?

Wanneer dit model ingezet zou worden voor de situatie van Nelissen dan kunnen de acht stappen geheel doorlopen worden. Er kan in eerste instantie gekeken worden naar de verloopgegevens waarop diverse onderzoeken worden gestart omtrent de oorzaken van verloop, de benodigdheden voor het verbeteren van retentie, mogelijke oplossing en de discrepanties hiertussen. Uiteindelijk kunnen berekeningen worden gedaan voor wat de oplossingen op gaan leveren. Het is een erg uitgebreid model en sterk gericht op de kosten en baten van het vraagstuk (Retentie-management.com, 2011).



Het laatste model dat in dit kader beschreven wordt is het **retentiemodel van Lean Six Sigma**. Het Lean Six Sigma retentiemodel is een model gericht op het stimuleren van binden en boeien van personeel. Het model is bedoeld als verbeteringsmethode en de invulling ervan is gebaseerd op analytische en statistische gegevens. Het uitgangspunt van het model is werkzekerheid (staat in het midden als 'work stability') en heeft twee perspectieven: het voorkomen van vroegtijdig vertrek (organisatieperspectief) en het zeker zijn van werk, ofwel baangarantie (medewerkersperspectief). Daaromheen staan de zes elementen die volgens Lean Six Sigma van invloed zijn op deze werkzekerheid. Belangrijk hierbij is dat het hier gaat om zaken waar de organisatie invloed op kan uitoefenen; dus niet de economische situatie bijvoorbeeld. Deze zes elementen zijn: organisatie ontwikkeling (organizational development); compensatie (compensation); organisatiecultuur (organizational culture); motiverende comptabiliteit (motivational compatibility); workload (werkdruk); en management. Om deze zes invloeden heen staan voorbeeldvariabelen. Door te sleutelen aan deze variabelen kan er invloed worden uitgeoefend op de werkzekerheid. Bij 'compensation' staat bijvoorbeeld het salaris. Verhoog of verlaag je het salaris dan heeft dat invloed op de werkzekerheid.

Om deze zes invloeden heen staan voorbeeldvariabelen. Door te sleutelen aan deze variabelen kan er invloed worden uitgeoefend op de werkzekerheid. Bij 'compensation' staat bijvoorbeeld het salaris. Verhoog of verlaag je het salaris dan heeft dat invloed op de werkzekerheid.

Hoe werkt het model?

Organisaties zullen in eerste instantie moeten definiëren welke variabelen zij op dit moment al inzetten om de werkzekerheid te beïnvloeden. Vervolgens zal onderzocht moeten worden welke variabelen voor de doelgroep (medewerkers of kandidaten) belangrijk zijn en welke mogelijkheden de organisatie heeft in het 'sleutelen' aan bepaalde variabelen. Wanneer deze zaken in kaart zijn



gebracht, is overzichtelijk waar eventuele discrepanties liggen en kan worden gekeken naar het opvullen hiervan. Welke variabelen kunnen nog ingezet worden? Welke kunnen anders ingezet worden? Dit alles met als doel het werkgeverschap van de organisatie te versterken en dus de werkzekerheid voor beide partijen te vergroten (Planting, Retentiemodel van Lean Six Sigma, sd).

Hoe werkt dit voor Nelissen?

Wanneer we dit model toespitsen op de specifieke situatie waar Nelissen zich in bevindt, zou een uitgebreid onderzoek kunnen worden gedaan naar de diverse variabelen die op dit moment invloed hebben op de werkzekerheid gezien vanuit organisatieperspectief. Er kan dus gekeken worden naar welke variabelen op dit moment al worden ingezet (en op welke manier), maar ook welke variabelen voor de doelgroep (huidige én instromende medewerkers) van belang zijn. Bovendien kan gekeken worden naar wat de literatuur te melden heeft over het belang van diverse variabelen anno 2018.

BIJLAGE 3 TOPICLIJSTEN

Topiclijst Panelgesprekken TU/e en Summa

1. Definitie 'Goed werkgeverschap'
 - a. *Wat is volgens de studenten 'goed werkgeverschap'?*
2. Online mediagebruik
 - a. *Welke online kanalen gebruiken de studenten, waarvoor en hoe vaak?*
3. Voorkeur carrière pad
 - a. *Hoe lang willen ze ergens werken, hoe willen ze ergens binnenkomen, via stage of bijbaan naar vaste baan?*
4. Oriëntatievoorkeur arbeidsmarkt
 - a. *Hoe gaan ze op zoek naar werk?*
 - b. *Hoe worden ze het liefst benaderd?*
 - c. *Hoe hebben ze het liefst contact?*
 - d. *Naar welke zaken kijken ze?*
5. Verwachtingen recruitmentsite
 - a. *Welke vragen willen ze beantwoord hebben?*
 - b. *Waar letten ze in het bijzonder op?*
6. Arbeidsvoorwaarden
 - a. *Wat verwachten ze aan arbeidsvoorwaarden anno nu?*
 - b. *Wat vinden ze belangrijk en wat minder?*
 - c. *Wat willen ze in ruil voor hun toegevoegde waarde?*
7. Arbeidsinhoud
 - a. *Waar ligt voor hun uitdaging?*
 - b. *Wat voor projecten willen ze doen?*
 - c. *Aan welk doel willen ze bijdragen?*
8. Arbeidsomstandigheden
 - a. *Wat verwachten ze van hun werkplek?*
 - b. *Wat voor werkomgeving willen ze?*
 - c. *Wat verwachten ze qua apparatuur van hun werkgever?*
 - d. *En qua kantine/lunch?*
9. Arbeidsrelaties
 - a. *Hoe willen ze met collega's omgaan?*
 - b. *Wat verwachten ze van directie/management?*
 - c. *Wat verwachten ze van hun direct leidinggevende?*
10. Extra's
 - a. *Welke extra programma's of regelingen verwachten ze?*
 - b. *Wat voor personeelsactiviteiten verwachten ze?*
 - c. *Willen ze dat de werkgever zich mengt in hun gezondheid en werk-privé balans?*
 - d. *Verwachten ze bv. met sabbatical te kunnen gaan, teambuilding te doen gesponsord te worden tijdens races?*

Topiclijst Benchmarkgesprek Rockstars

1. Korte organisatieomschrijving
2. Arbeidsmarktrends en -ontwikkelingen
 - a. *Hoe spelen jullie in op de nieuwe arbeidsmarkt?*
 - b. *Hoe gaan jullie om met trends en ontwikkelingen?*



3. Modernisering HR
 - a. *Werkgever 2.0*
 - b. *Medewerker 2.0*
 - c. *Employer Branding*
 - d. *Candidate Experience?*
 - e. *Employee Advocacy?*
 - f. *Beoordelen 2.0?*
 - g. *Waardering en beloning?*
4. Binding van de medewerkers
 - a. *Met organisatie?*
 - b. *Met product/dienst?*
 - c. *Onderling?*
 - d. *Hoe creëer je een gevoel van trots?*
5. Arbeidsvoorwaarden
 - a. *Hoe gaan jullie om met onderhandelingen in het sollicitatieproces?*
 - b. *Hoe staat de directie tegenover tegemoet komen van eisen bij sollicitanten en medewerkers?*
 - c. *Wat als een medewerker ineens toch een auto van de zaak wil?*
 - d. *Hoe trekken jullie een kandidaat toch over de streep als je niet aan zijn salariseisen voldoet?*
 - e.
6. Managementfunctie
 - a. *Hoe creëren ze binding (ook in drukte)?*
 - b. *Hoe blijven ze in contact met de medewerker tijdens drukte?*
7. Het nieuwe werken
 - a. *Hoe faciliteren jullie werken buiten werktijd?*
 - b. *Hoe faciliteren jullie flexwerken (intern en extern)?*
8. Bijzondere ervaringen
 - a. *Zijn er zaken die bijzonder geregeld zijn/waren en hoe ervaren de medewerkers dat? (bv. Mogelijkheid tot sabbatical)*
 - b. *Hoe maken jullie die bijzonderheden mogelijk?*
 - c. *Noemenswaardigheden?*

Topiclijst Interview

1. Ontwikkelmogelijkheden
 - a. Stimulans laag: mag dit meer?
 - b. Is duidelijk wat de mogelijkheden zijn?
 - c. Waar ligt het initiatief en waar moet deze liggen?
2. Doorgroei mogelijkheden
 - a. Stimulans laag: mag dit meer?
 - b. Is duidelijk wat de mogelijkheden zijn?
 - c. Waar ligt het initiatief en waar moet deze liggen?
3. Innovatie
 - a. Wordt voldoende gevraagd naar ideeën vanuit het management?
 - b. Wordt het voldoende gestimuleerd/mogelijkheid geboden?
 - c. Hoe worden ideeën afgehandeld?
4. Personeelsoverleg
 - a. Hoeveelheid is voldoende, maar gevoel van mee mogen praten laag: hoe verlopen deze overleggen dan? Eenrichtingsverkeer?
 - b. Willen ze graag meer meepraten over toekomst en strategie?
 - c. Duidelijk waar organisatie naartoe wil?
5. Communicatie
 - a. Kwaliteit scoort goed, maar hoeveelheid laag: Mag dit meer?
6. Management van verwachtingen
 - a. Duidelijk welke rollen en taken er zijn?
 - b. Hoe tevreden over hiërarchie/rolverdeling?
 - c. Missen er rollen of taken?
 - d. Duidelijk wat er van de kwaliteit van het werk verwacht wordt/kernwaarden?
 - e. Wordt iedereen voldoende gewaardeerd?
7. Arbeidsvoorwaarden
 - a. Tevreden hierover? (Scoort vrij laag)
 - b. Hoe belangrijk is primair tegenover secundair/tertiair?
8. Stimulans gezonde leefstijl/duurzame inzetbaarheid



- a. Heel laag: wat verwachten ze hierin?
 - b. Wat missen ze hieraan?
 - c. Waarom is dit belangrijk?
9. Werkbeleving
- a. Hoe kan Nelissen de werkbeleving verbeteren (beter binden)?
 - b. Wat is de optimale situatie wat betreft werkbeleving bij Nelissen volgens de medewerkers?
10. Andere opmerkingen?

BIJLAGE 4 ANALYSESCHEMA PANELGESPREKKEN

ANALYSESCHEMA PANELGESPREKKEN

Arbeidsrelaties	
Collega's	TU/E: Vinden het prettig om informele verhoudingen te hebben met collega's SUMMA: Vinden onderling sfeer heel belangrijk. Zoeken vriendschap met collega's
Manager	TU/E: Vinden het prettig wanneer de manager interesse toont in wat je aan het doen bent. Vinden het fijn als manager zich niet afstandelijk opstelt. Vinden het fijn als manager voortouw neemt om de relatie 'casual' te maken. SUMMA: Zoeken vriendschap met manager. Vinden het prettig als manager hen de ruimte geeft, maar controleerende rol op zich neemt. Vinden vertrouwen heel belangrijk. Kan manager laten zien door medewerker fouten te laten maken.
CONCLUSIE	<i>Duidelijk verschil te zien tussen TU studenten en Summa studenten. TU willen informele banden die de samenwerking verbeteren, waar Summa studenten op zoek zijn naar vriendschappelijke relaties.</i> <i>TU studenten geven de voorkeur wanneer manager een meer leidende rol aanneemt en ze op weg helpt, waar Summa studenten liever ruimte krijgen om in vertrouwen hun eigen ding te kunnen doen en fouten te maken.</i>
Arbeidsvoorwaarden	
Verwachtingen	TU/E: Zijn onzeker in wat ze moeten vragen. Vinden het prettig als werkgever transparant is over ontwikkelmogelijkheden. Zijn onzeker in hoe ze zich willen ontwikkelen, maar willen wel graag.



	SUMMA: Weten nu nog niet wat ze moeten vragen, maar voelen zich daarin niet onzeker door. Vinden een goede fit vooral belangrijk. Willen dat arbeidsvoorwaarden 'gewoon goed geregeld' zijn. Arbeidsvoorwaarden hoeven niet transparant te zijn op website, maar wel vroeg in procedure worden besproken.
Behoefte 'extra's'	TU/E Vinden stimulans wat betreft duurzaamheid en gezonde leefstijl vanuit werkgever belangrijk Vinden het belangrijk een informele band met collega's en management op te bouwen door het regelmatig hebben van personeelsactiviteiten die de samenwerking verbeteren. SUMMA: Worden niet warm van extra programma's die bijv. gezonde leefstijl stimuleren. Vinden het vooral belangrijk dat 'standaard' voorwaarden goed geregeld zijn. Verwachten wel graag een goede regeling met betrekking tot overwerk/werktijden. Personeelsactiviteiten vinden ze heel belangrijk, maar moeten heel simpel en casual zijn.
CONCLUSIE	<i>TU studenten zijn erg onzeker, waar Summa studenten een bepaald zelfvertrouwen uitstralen. TU studenten zijn nog erg zoekende naar wat ze willen en hoe ze zich willen ontwikkelen, terwijl de Summa studenten heel goed weten wat ze willen.</i> <i>TU studenten hebben sterk behoefte aan extra programma's die bijv. gezonde leefstijl en duurzaamheid stimuleren. Summa studenten daarentegen worden daar absoluut niet warm van en willen gewoon een goed 'standaard' voorwaardenpakket met duidelijke regelingen voor bijv. overwerk.</i> <i>Beide doelgroepen vinden regelmatige personeelsactiviteiten belangrijk, maar de TU studenten zoeken een extra element voor ontwikkeling (team of persoonlijk) waar Summa studenten het simpel en casual willen houden, puur ter ontspanning en plezier.</i>
Arbeidsomstandigheden	
Werkplek	TU/E: Hebben een voorkeur voor flexplekken. Willen graag de mogelijkheid om thuis of flexibele uren te werken. SUMMA: Zijn geen fan van flexplekken. Hebben liever eigen bureau.
Werkomgeving	TU/E:



	Vinden het belangrijk om een aparte ruimte te hebben voor pauzes. Voorkeur gaat naar een open, moderne ruimte met flexibele werk- en vergaderruimtes. SUMMA: Voorkeur gaat naar open, moderne ruimte me mogelijkheid zonder afleiding te kunnen werken. Vinden aparte ruimte voor pauzes heel belangrijk. Pauze is moment om werk volledig los te laten en te ontspannen met collega's.
Faciliteiten	TU/E: Telefoon of laptop alleen als het echt nodig is voor het werk; ze hebben zelf al goede apparatuur. SUMMA: Hoeven geen telefoon of laptop, zolang het niet nodig is voor de functie. Geven aan dat apparatuur goed en snel moet functioneren.
CONCLUSIE	<i>Waar TU studenten duidelijk de voorkeur geven aan flexplekken en flexibele uren of thuiswerken, moeten de Summa daar niets van hebben: zij hebben liever een eigen bureau.</i> <i>Wel vinden beide doelgroepen het belangrijk om een modern en open kantoor te hebben met een aparte kantine waar geluncht kan worde. Summa studenten zoeken een kantine waar ze ook echt kunnen ontspannen met collega's (bijv. een tafelvoetbaltafel).</i> <i>Beide geven aan dat een kantoor wél ruimte moet bieden om in stilte en zonder afleiding te kunnen (samen)werken.</i> <i>Zowel TU als Summa studenten hoeven geen telefoon of laptop van de zaak als dit geen vereiste is voor de functie. Summa studenten geven aan dat de apparatuur wel goed en snel moet werken.</i>
Arbeidsinhoud	
Uitdaging	TU/E: Willen graag interdisciplinair werken (teams i.p.v. afdelingen). Geven voorkeur aan een traineeship of taakroulatieprogramma zodat ze breed kunnen oriënteren. Werken naast klantprojecten ook graag aan incompany-projecten gericht op innovatie en procesoptimalisatie. SUMMA: Vinden uitdaging heel persoonsafhankelijk en weten voor ze starten ergens al wat voor hun de uitdaging is. Doelgroep is heel zeker in wat ze willen: specialiseren in al gekozen vakgebied. Hechten vooral waarde aan inhoudelijk interessante projecten en zoeken daar wel afwisseling in.



Toegevoegde waarde	TU/E: Vinden het belangrijk te weten waar ze aan meewerken. Willen weten waar de organisatie naartoe wil in toekomst. SUMMA: Vinden het belangrijk om te weten waar ze naartoe werken. Willen weten of er in de toekomst uitdagende projecten voor hen blijven komen en verwachten dat het management daar dus heel helder over communiceert.
CONCLUSIE	<i>TU studenten willen graag interdisciplinair werken of via een taakrotatieprogramma zo breed mogelijk oriënteren. Ze weten nog niet goed waarin ze willen groeien. Zij vinden het belangrijk kom naast klantprojecten ook bezig te zijn met het ontwikkelen van de organisatie zelf.</i> <i>Summa studenten zijn heel zeker in wat ze willen. Zij zoeken alleen mogelijkheid zich te specialiseren in het gekozen vakgebied. Ze hechten niet veel waarde aan de organisatie in zijn geheel; vooral in hun 'eigen dingetje'. Zij zoeken wel afwisseling in het soort projecten dat ze doen.</i> <i>Beide groepen vinden het belangrijk dat het management duidelijk is in het toekomstperspectief. Voor Summa studenten geeft dit zekerheid met betrekking op de lange termijn uitdaging die er voor hen inzit, voor de TU studenten geeft dit een doel waaraan ze mee kunnen werken – als team.</i>
Overig	
Carrière pad	TU/E: Begrijpen dat studenten eerst hopen om zo te oriënteren wat bij ze past. Geven aan zelf bij een goede fit lang te blijven, onder voorwaarde dat ze duidelijk weten waar ze naartoe groeien/werken. SUMMA: Geven aan bij een goede match lang te blijven, maar willen wel weten of er op lange termijn uitdaging in blijft voor ze en wat hun toekomstperspectief is. Houden de oren en ogen wel open.
Diversiteit	TU/E: Diversiteit is minder belangrijk dan goede match ('het gaat erom wie in het bedrijf past, zijn dat alleen mannen dan is dat zo') Leeftijd van personeelsbestand speelt wel een rol: moet een goede mix zijn want je hebt beide nodig. Willen niet dat 'oudere' moeilijk doen over innovatie etc. en laten dat meewegen in keuze. SUMMA: Leeftijd speelt een belangrijke rol: er moet een goede mix zijn. Willen graag – zeker in het begin – begeleid worden door een ervaren (oudere) medewerker.



CONCLUSIE	(carrière pad) Beide generaties begrijpen waarom mensen jobhoppen, maar geven aan bij een goede fit lang te willen blijven bij het bedrijf. Doorslaggevend daarin is een duidelijk toekomstperspectief – zowel voor de TU studenten als de Summa studenten. (diversiteit) Diversiteit is voor beide groepen belangrijk. TU studenten geven aan dat een goede match wel boven diversiteit gaat. Leeftijd is voor beide groepen een belangrijke zaak. Er moet volgens de generaties een goede mix zijn tussen jong en oud, innovatief en ervaren. De organisatie moet deze twee groepen goed kunnen combineren in bijvoorbeeld een inwerk- of coaching traject.
-----------	---

BIJLAGE 5 SAMENVATTING EN ANALYSESCHEMA INTERVIEWS

VOORBEELD SAMENVATTING INTERVIEW

11. Ontwikkelmogelijkheden

- Stimulans laag: mag dit meer?
- Is duidelijk wat de mogelijkheden zijn?
- Waar ligt het initiatief en waar moet deze liggen?

Respondent 1 geeft aan dat het volgens hem **wel klopt** dat de **stimulans** m.b.t. ontwikkelmogelijkheden vanuit het management **niet erg hoog** is. Hij geeft aan dat het niet te maken heeft met dat ze het niet belangrijk vinden, maar dat het 'erbij inschiet'. De directieleden zijn ook projectmanagers **en projecten gaan duidelijk voor**.

Daarnaast geeft Respondent 1 aan dat persoonlijke ontwikkeling **nog naast de veertig uur werken komt** en dat hij dat persoonlijk ook erg veel vindt. Zeker met de drukte, merkt hij dat ontwikkeling bij hem ook op plaats twee komt. Het zou anders **zijn als het tijdens reguliere uren zou kunnen**.

De **directie stimuleert het dus niet heel erg**, maar vraagt wel af en toe hoe het gaat en wanneer je aangeeft iets te willen doen dan wordt **dat wel serieus genomen**. **Het initiatief ligt wel bij de medewerker** en niet bij de directie. Het is bij hen **ook geen vast agenda punt**, dus je moet als werknemer zorgen dat je het geregeld aankaart. Daarbij is het zo dat projecten en klanten dus altijd voor ontwikkeling komt. **Dat heeft mede te maken met de drukte**.

Respondent 1 kan zich voorstellen dat er **meer aandacht naartoe mag**, maar dat het dan wel effectief moet zijn: learning on the job in plaats van een externe cursus, bijvoorbeeld.

Verder geeft hij aan dat er ook **weinig duidelijkheid is over de mogelijkheden**. Er zijn geen standaardcursussen, behalve voor leidinggevenden en een paar bij bouwfysica (hogere akoestiek bijv.). In het personeelshandboek staan een aantal regels, maar de vraag of het heel duidelijk is voor nieuwe medewerkers blijft volgens Respondent 1.

12. Doorgroeimogelijkheden

- Stimulans laag: mag dit meer?
- Is duidelijk wat de mogelijkheden zijn?
- Waar ligt het initiatief en waar moet deze liggen?

Respondent 1 **is niet van mening dat doorgroeien weinig gestimuleerd wordt** door de directie. Hij werkt al meer dan vijftien jaar bij Nelissen en is van junior doorgegroeid naar projectmanager. Tijdens gesprekken kwam dat ook altijd ter sprake; hoe hij kon verbreden of promoveren. Hij denkt dat er **misschien wat mensen zijn die sneller zouden willen doorgroeien** dan realistisch is, en die weinig geduld hebben. Hij kan het zich voorstellen dat sommigen dat anders ervaren dan zichzelf; dat er 'weinig aandacht' aan besteed wordt.

Hij denkt dat **de duidelijkheid in mogelijkheden sterk afhangt van de plaats in de organisatie**. Bij Bouwfysica is het duidelijker welke stappen er zijn om te groeien, dan bij Installaties – daar liggen



de stappen niet zo dicht bij elkaar. Bij Bouwfysica kun je bijv. kleine projecten gemakkelijker alleen oppakken.

Respondent 1 is van mening dat het **initiatief niet alleen bij de medewerker ligt en moet liggen**, maar dat hij zich voor kan stellen dat het voor sommigen te lang duurt (hij is zelf in 10 jaar tijd doorgegroeid van junior naar projectmanager). Hij geeft aan dat er misschien **door de directie al een keuze wordt gemaakt** in wie er door mag of moet groeien volgens hen: ze richten zich vooral op mensen waarvan zij denken dat ze het aankunnen. De **anderen begeleiden ze dan minder**.

13. Innovatie

- a. Wordt voldoende gevraagd naar ideeën vanuit het management?
- b. Wordt het voldoende gestimuleerd/mogelijkheid geboden?
- c. Hoe worden ideeën afgehandeld?

Als we het hebben over innovatie binnen het vakgebied en de projecten dan komt de prikkel vooral vanuit de directie, geeft Respondent 1 aan. Die willen dat we dingen uitproberen, zolang de kwaliteit maar goed blijft. Wat betreft innovatie binnen het bedrijf dan kan het van meerdere kanten komen. Wanneer het vanuit de medewerker komt wordt daar op zich ook **wel naar geluisterd**, denkt Respondent 1. Alleen – geeft hij aan – is het heel **moeilijk om binnen de organisatie dingen te veranderen**. Zo had hij laatst een LEAN training gehad en wilde hij in de organisatie e.e.a. uitproberen om positief te veranderen, maar **dan zet dat niet door**. In een groepje heeft hij dat zelf opgepakt, maar met **weinig draagvlak vanuit het management** en weinig draagvlak vanuit het personeel, waardoor de verandering maar niet tot stand komt.

Respondent 1 is van mening dat de **directie daar een betere, meer inspirerende rol in kan spelen** of meer draagvlak kan bieden in dit soort verbeteringen. Maar, hij zegt dat het ook veel te maken heeft met de **drukke**. Het kost tijd om ergens in te groeien en die tijd hebben ze bij Nelissen vaak niet, omdat het zo druk is.

Er zijn wel meer ideeën of suggesties maar dan **ontbreekt de tijd** om daar serieus naar te kijken. Er **wordt geen prioriteit van gemaakt**. Als iemand daar stimulerend in is – zoals de directie – of er een prioriteit van maakt – met bijv. een **innovatieteam** of **incompany projecten** – dan wordt daar wel de tijd voor genomen.

14. Personeelsoverleg

- a. Hoeveelheid is voldoende, maar gevoel van mee mogen praten laag: hoe verlopen deze overleggen dan? Eenrichtingsverkeer?
- b. Willen ze graag meer meepraten over toekomst en strategie?
- c. Duidelijk waar organisatie naartoe wil?

Respondent 1 geeft aan dat er **werkoverleg** is om opdrachten en projecten te verdelen, **maar niet over strategie of toekomstplannen**. Hij geeft aan het gevoel te hebben dat de **directie nog aan het zoeken is** naar wat de weg of visie precies is voor Nelissen. Dat ze worstelen met waar ze over vijf jaar graag willen staan. Hij heeft ook het idee daar als manager **geen reactie of idee van te krijgen** en vraagt zich af of de cultuur behouden kan blijven als Nelissen doorgroeit naar 150 man. Voorheen was het wel duidelijk, maar **de visie is nu onbekend**.

Ook wordt er dan veel gesproken over **kernwaarden** en wat de positieve, sterke kwaliteiten zijn van Nelissen – er is zelfs een onderzoek naar gedaan door Power S – maar ook daar is **niets geïmplementeerd van terug te zien**. Vraag is dus of het voor de directie wel duidelijk is.

15. Communicatie

- a. Kwaliteit scoort goed, maar hoeveelheid laag: Mag dit meer?

Respondent 1 geeft aan dat er een **aantal rollen zijn die regelmatig extern zijn**, bij klanten of buiten kantoor voor overleg. Dat wordt **niet altijd goed teruggekoppeld**, of is niet makkelijk terug te koppelen aan de personen die er iets mee moeten doen. Of in ieder geval, om dat persoonlijk te doen. Respondent 1 kan zich daarom wel vinden in de uitslag van de enquête. Het is **lastig om extern en intern goed te laten communiceren**. Misschien komt het ook door **drukke**, geeft hij aan.

16. Management van verwachtingen

- a. Duidelijk welke rollen en taken er zijn?
- b. Hoe tevreden over hiërarchie/rolverdeling?
- c. Missen er rollen of taken?



- d. Duidelijk wat er van de kwaliteit van het werk verwacht wordt/kernwaarden?
- e. Wordt iedereen voldoende gewaardeerd?

Respondent 1 geeft aan te **twijfelen of alle rollen en taken duidelijk zijn**. Hij denkt dat de basis wel goed is, maar dat het de vraag is of het heel scherp is. Bijv.: een tekenaar weet wel dat hij moet tekenen, maar of hij echt weet waar hij precies verantwoordelijk voor is dat is een tweede vraag.

Hij kan zich voorstellen dat dat bij Nelissen ook **erg verschillend** is. De ene adviseur neemt anderen verantwoordelijkheden op zich dan de andere, en dan kan het ook per project nog eens verschillen. Wat is dan je exacte rol en verantwoordelijkheid? Respondent 1 denkt dat dat **niet heel erg duidelijk** is.

Kernwaarden zijn er niet bij Nelissen. Er wordt verwacht dat alles kwalitatief goed is, maar meer kan Respondent 1 er niet opnoemen.

Respondent 1 probeert zelf iedereen te waarderen, maar of dat ook altijd zo ervaren wordt dat weet hij niet. Dat heeft ook weer te maken met **tijd**; zeker de **ondersteunende staf kan dan als minder gewaardeerd voelen** – 'we hebben geen tijd voor de facturen'. Dat soort zaken.

17. Arbeidsvoorwaarden

- a. Tevreden hierover? (Scoort vrij laag)
- b. Hoe belangrijk is primair tegenover secundair/tertiair?

Respondent 1 denkt dat Nelissen **redelijk** betaalt. Hij weet niet of het pensioen heel goed geregeld is. Wel denkt hij dat de secundaire voorwaarden bij Nelissen goed zijn; als je behoefte hebt aan iets dan is dat **bespreekbaar**. Maar over het algemeen gewoon **gemiddeld**.

Hij is van mening dat **tertiaire en secundaire voorwaarden belangrijker zijn dan primaire**. Zolang de werksfeer, waardering en collega's etc. goed zijn, maakt het salaris minder uit.

18. Stimulus gezonde leefstijl/duurzame inzetbaarheid

- a. Heel laag: wat verwachten ze hierin?
- b. Wat missen ze hieraan?
- c. Waarom is dit belangrijk?

Respondent 1 geeft aan dat dit **niet gestimuleerd** wordt. Wel wordt er gezorgd voor goede stoelen en een goede werkhouding. Het is niet zo dat de directie je tegenhoudt in sport omdat je anders blessures kunt krijgen. Respondent 1 geeft aan dat hij **niet ziet dat het echt nodig is** om extra faciliteiten of cursussen te regelen die gefocust zijn op vitaliteit. Hij denkt **wel** dat het goed is om een **goede werk-privébalans te stimuleren**. Dat werktijden goed zijn en dat men tijd overhoudt om leuke dingen te doen. Je bent immers gebaat bij gezonde werknemers. Werken aan de **bewustwording** omtrent gezonde leefstijl is volgens hem een **goede investering** voor het bedrijf.

19. Werkbeleving

- a. Hoe kan Nelissen de werkbeleving verbeteren (beter binden)?
- b. Wat is de optimale situatie wat betreft werkbeleving bij Nelissen volgens de medewerkers?

Respondent 1 geeft aan al meerdere keren aan te hebben gegeven dat de **werkplek niet optimaal is**. Ze wilden vanuit de directie graag integraal werken, maar Respondent 1 mist een bepaalde thuisbasis. Hij zou het prettiger vinden om met de bouwfysica samen te zitten, in plaats van integraal. Hij mist het **contact met gelijkgestemden mensen**. Hij heeft het idee dat het team sterker wordt en efficiënter werkt, omdat je kunt sparren of van elkaar taken over kunt nemen wanneer je **met je eigen discipline** samen zit.

20. Andere opmerkingen?

Respondent 1 geeft aan dat er nog wel wat **kleine dingetjes** zijn. Zo is er bijvoorbeeld geen **buitenruimte** op het kantoor. Daarnaast de vraag of ze als bedrijf het **familiegevoel** kunnen behouden wanneer er meer werknemers komen. Je bent nu nog maar **weinig op de hoogte** van wat iedereen doet.

ANALYSESCHEMA INTERVIEWS



	Ontwikkelmogelijkheden
Respondent 1	Het klopt dat het weinig gestimuleerd wordt door management. Projecten gaan duidelijk voor (directie=projectmanagement). Moet buiten werktijd, daar is geen tijd voor/is te veel. Als je het aangeeft, wordt het serieus genomen. Initiatief ligt bij medewerker . Mag meer aandacht naartoe. Er is weinig duidelijkheid over mogelijkheden.
Respondent 2	Initiatief ligt bij medewerker . Worden geen voorstellen gedaan door directie/management. Directie is te druk met projectmanagementtaken. Directie zoekt nog balans tussen hun twee rollen.
Respondent 3	Niet op de hoogte van ontwikkelmogelijkheden. Projectmedewerkers zien of spreken management weinig .
Respondent 4	Er is volgens hem wel veel mogelijk . Initiatief ligt duidelijk bij de medewerker . Er ontbreekt een duidelijk ontwikkelplan per medewerker.
Respondent 5	Initiatief ligt bij de medewerker . Door druk heeft de directie er geen tijd voor – zeggen ze. Er is mogelijkheid, maar projecten gaan voor . Persoonlijke ontwikkeling hangt af van hoe erg jij er achteraan zit.
Conclusie	<i>Uit de interviews blijkt dat het initiatief van de eigen ontwikkeling inderdaad bij de medewerker ligt en dat de directie daar een meer leidende rol in mag aannemen. Meer duidelijkheid omtrent de mogelijkheden is ook gewenst. Men heeft het idee alsof projecten belangrijk zijn dan de medewerkers zelf.</i>

	Doorgroeimogelijkheden
Respondent 1	Wordt voldoende gestimuleerd door management. Duurt wel lang . Mogelijkheden hangen af van plaats in organisatie. Initiatief ligt veel bij medewerker . Directie maakt vooraf al een keuze en begeleid anderen dan minder.
Respondent 2	Lastig door platte structuur . Extra taken pakken wordt niet geassocieerd met doorgroeien.
Respondent 3	Mogelijkheden zijn niet duidelijk .
Respondent 4	Initiatief ligt bij de medewerker . Het is niet afgekaderd welke stappen iemand kan nemen. Er zijn ooit wel competentieschema's gemaakt, maar wordt niets meer mee gedaan. Er ontbreken duidelijke richtlijnen voor doorgroei.
Respondent 5	Er is een competentielijst , maar wordt weinig gebruikt. Directie/management moet laten zien welke kant iemand op kan , nu wordt gevraagd welke kant iemand op wil. Initiatief ligt bij medewerker .
Conclusie	<i>Het initiatief van doorgroeien ligt ook duidelijk bij de medewerker zelf. Management/directie mag ook hier een dominantere rol in gaan spelen en meer duidelijkheid bieden in de mogelijkheden.</i>

	Innovatie
Respondent 1	Er wordt naar ideeën geluisterd .



	Het is lastig om dingen te veranderen. Weinig draagvlak vanuit management en personeel. Directie mag meer inspirerende rol spelen. Druk is oorzaak van probleem. Het is geen prioriteit. Oplossing zou innovatieteam of incompany projecten kunnen zijn.
Respondent 2	Wordt te weinig om gevraagd door directie. Directie is daarvoor te druk met projectmanagement. Als je met idee komt, wordt dat geparkeerd vanwege druk.
Respondent 3	Er wordt niet gevraagd om innovatie. Vind het vervelend weinig mee te krijgen. Wil graag meer betrokken zijn.
Respondent 4	Er wordt vaak ergens fanatiek aan begonnen, maar niet afgemaakt (door directie). Personeel wordt in het begin betrokken, maar terugkoppeling later ontbreekt. Er is intentie om iets te doen, maar het bloedt vaak dood. Missie en beleid is bij directie niet helder. Het is te druk om innovatie een vaste plek te geven, projecten gaan voor.
Respondent 5	Innovatie binnen Nelissen is heel slecht geregeld. Er zijn altijd ideeën, maar het schort in de uitvoering. Door druk maakt de directie niets af, wat betreft innovatie.
<i>Conclusie</i>	<i>Er blijkt weinig aandacht en tijd te zijn voor innovatie en de medewerkers vinden dit heel vervelend. Medewerkers willen graag meer bezig zijn met innovatie maar het wordt weggeschoven vanwege druk. Directie mag hier meer tijd voor vrijmaken. Vaak wordt ook aan dingen gestart door de directie, maar wordt het niet afgemaakt.</i>

	Personeelsoverleg
Respondent 1	Er is wel werkoverleg. Er is geen overleg over strategie of toekomst. Directie is nog zoekende naar visie. Visie is nu onbekend bij personeel. Er zijn geen kernwaarden bekend.
Respondent 2	Een keer per half jaar wordt wat medegedeeld. Personeel mag niet meedenken met visie en strategie. Ook OR praat niet mee over strategie. Visie is onbekend bij het personeel. Huidige missie/visie is al meer dan tien jaar hetzelfde.
Respondent 3	Niet over missie of visie. Projectmedewerkers worden niet uitgenodigd, is vervelend. Onduidelijk voor personeel waar organisatie naartoe wil.
Respondent 4	Medewerkers worden niet meegenomen in toekomstplannen. Het zit nog niet in de cultuur dat mensen meepraten (in OR-personeelsoverleg bijvoorbeeld). Het is niet bekend waar de organisatie naar toe wil.
Respondent 5	Er zijn veel overleggen, maar niet waar de medewerker betrokken wordt. Er wordt niet gecommuniceerd over toekomstvisie en doelen. De OR en klankbordgroep wordt wel eens wat gevraagd. Ambitie is er bij directie, en ze doen veel op de achtergrond nu, maar ze vergeten te communiceren.



Conclusie	<i>Er is voldoende overleg omtrent projecten, maar er wordt niet of nauwelijks gecommuniceerd over de toekomstplannen van de organisatie. Men heeft het idee alsof de directie deze zelf ook nog niet helder heeft. Ze willen graag betrokken zijn bij de plannen, of in ieder geval op de hoogte gehouden worden.</i>
-----------	--

	Communicatie
Respondent 1	Sommigen rollen zijn veel extern, dat maakt het moeilijker. Niet altijd goed teruggekoppeld na overleg. Oorzaak is ook drukte.
Respondent 2	Kwaliteit van communicatie is goed. Thuiswerken/flexibiliteit wordt (liever) niet gefaciliteerd uit angst dat de kwaliteit van communicatie omlaag gaat. Afspraken uit werk- of planningsoverleg worden niet duidelijk gecommuniceerd of toegelicht.
Respondent 3	Hoeveelheid communicatie mag omhoog, zeker naar projectmedewerkers.
Respondent 4	Management communiceert niet over toekomst en visie. Medewerkers willen wel graag weten waar Nelissen over vijf jaar wil zijn. Het algemene overleg is heel informatief en eenrichtingsverkeer.
Respondent 5	Hebben het wel eens over korte termijn, maar weten op lange termijn niet wat ze willen. Wat ze wel vertellen daar wordt niets over teruggekoppeld. Ze beginnen aan zaken, maar maken ze niet af.
Conclusie	<i>Er wordt onvoldoende gecommuniceerd over de lange termijn visie, en er wordt vaak ook kwalitatief niet voldoende teruggekoppeld na werkoverleg. Hierdoor ontstaan misverstanden. Dit komt vooral door drukte.</i>

	Management van verwachtingen
Respondent 1	Niet alle rollen en taken zijn duidelijk. Is per functie/afdeling/persoon heel verschillend. Het is niet duidelijk vanuit welke waarden gewerkt wordt. Te weinig tijd om iedereen evenveel te waarderen. Ondersteunende staf voelt zich wellicht minder gewaardeerd.
Respondent 2	Invulling van rollen zijn niet altijd duidelijk. Invulling verschilt sterk per persoon. Het integrale ontwerpen kan beter door vanaf begint de drie rollen te laten brainstormen – manager faciliteert alleen. Er zijn geen kernwaarden waar vanuit gewerkt wordt. Er zijn mensen die zich niet even gewaardeerd voelen.
Respondent 3	In projecten heel duidelijk wie welke rol heeft.
Respondent 4	OR heeft vaker aangegeven dat directie het bedrijf moet gaan leiden. Het is onduidelijk wanneer directie rol van directie of rol van projectmanager heeft. Het is onduidelijk vanuit welke kernwaarden te werk wordt gegaan. Processen zijn chaotisch (ook door veranderde markt)
Respondent 5	Grens tussen directierol of projectmanagerrol is onduidelijk. Drempel is laag om naar directie te stappen over projecten, maar hoog om aan te kaarten wanneer je ergens niet mee eens bent. Integraal is de kernwaarde, maar dat is niet altijd echt zo. Het is te druk om integraal te zijn.



	Projectmanagers zouden overzicht moeten hebben, maar houden zich vaak te veel bezig met werk dat ze eigenlijk moeten delegeren – daardoor wordt het chaotisch.
Conclusie	Niet alle rollen en verantwoordelijkheden zijn per persoon gelijk (in eenzelfde functie) en met name de rol van de directie is vaag. Medewerkers hebben behoefte aan een duidelijk leidende directie, die meer bezig is met de personeelsbelangen dan in de rol van projectmanager de klant voorop stellen. Ook zijn veel projectmanagers te druk doordat ze werk doen dat ze eigenlijk zouden moeten delegeren, want het 'integraal werken' te kort doet.

	Arbeidsvoorwaarden
Respondent 1	Redelijk/gemiddeld. Wel bespreekbaar. Tertiair belangrijker dan secundair/primair.
Respondent 2	Elders beter geregeld. Krampachtig over thuiswerken (angst dat toegankelijkheid en kennisdeling ten koste gaat – maar dat kan ook anders). Marktconform. Werksfeer compenseert in hoge mate voor andere factoren.
Respondent 3	Redelijk marktconform. Werksfeer vooral heel goed.
Respondent 4	Arbeidsvoorwaarden zijn prima. Mensen in dezelfde functie krijgen andere voorwaarden en de vraag bij de medewerkers is; waarom? Directie is niet transparant, houden zaken 'geheim' (bijv. als de een wel een auto van de zaak krijgt en de ander niet).
Respondent 5	Nelissen is heel flexibel qua werktijden en vrije dagen. Werksfeer en collegialiteit is een groot pluspunt. Qua primaire arbeidsvoorwaarden zitten ze in het midden, of misschien zelfs aan de lage kant.
Conclusie	De arbeidsvoorwaarden zijn oké en dat wordt vooral gecompenseerd door de goede werksfeer en collegialiteit. Het is niet altijd transparant – en soms zelfs geheimzinnig – waarom de een wél iets krijgt en de ander niet, ondanks dat zij in dezelfde functie zitten.

	Stimulans gezonde leefstijl/duurzame inzetbaarheid
Respondent 1	Niet gestimuleerd. Niet per se nodig, maar wel goed om te doen. Nelissen mag werk-privébalans meer stimuleren. Bewustwording faciliteren is een goede investering.
Respondent 2	Wordt niets mee gedaan. Ziet niet direct de meerwaarde; je kunt beter symptomen voorkomen. Overwerk en werkstress mag meer voorkomen worden.
Respondent 3	Ziet veel meerwaarde in het stimuleren. Kan wel nog een stuk beter bij Nelissen.
Respondent 4	Op zich doen ze al het een en ander (fruit, gezonde lunch). Workshops over werk-privébalans zou waarde toevoegen.
Respondent 5	Er mag meer aandacht worden besteed aan werkdruk en de invloed daarvan op de gezondheid van de medewerker. Het is te druk, te veel werkdruk nu.



	Een duidelijke structuur zorgt voor meer rust in het werk.
<i>Conclusie</i>	<i>Stimulans is niet per se nodig, maar zou zeker waarde toevoegen. Met name de focus op een goede werk-privébalans en het verminderen van werkdruk of stress zou goed zijn.</i>

	Werkbeleving
Respondent 1	Integraal werken is niet optimaal. Mist contact met gelijkgestemden/eigen 'soort' mensen. Bij je eigen discipline zitten zou oplossing zijn.
Respondent 2	Meer tijd reserveren voor innovatie, ontwikkeling en kennisdeling.
Respondent 3	Nelissen organiseert een hele hoop leuke dingen voor personeel.
Respondent 4	Personeelsactiviteiten zijn standaard ("het is 'werken werken werken – activiteit – werken werken werken – activiteit' etc. daar mag meer variatie/spontaniteit in komen).
Respondent 5	Er worden veel kleine dingetjes gedaan om verbondenheid te vergroten. Persoonlijke ontwikkeling kan grote rol spelen in werkbeleving.
<i>Conclusie</i>	<i>Er mag meer tijd worden vrijgemaakt voor innovatie en ontwikkeling van de medewerkers, en meer gevarieerd worden in personeelsactiviteiten.</i>

	Overige opmerkingen
Respondent 1	Mist buitenruimte bij kantoor. Is bang dat familiegevoel verdwijnt als aantal medewerkers groeit.
Respondent 2	Weinig mogelijkheid tot innovatief werken. Krijgt geen tijd om dieper op vakkennis in te gaan. Komt niet overeen met de missie/visie van integraal en duurzaam werken en voorop lopen in kennis.
Respondent 3	Nee.
Respondent 4	Verwachtingen mogen beter gemanaged en gecommuniceerd worden. Directie moet vaker belangen personeel voorop stellen en zeggen tegen de klant dat iets niet gaat lukken.
Respondent 5	Nee.

BIJLAGE 6 SAMENVATTING BENCHMARK ADECCO

SAMENVATTING BENCHMARK ADECCO

Adecco Nederland heeft een interactieve HR workshop gegeven met als thema 'Young professionals aantrekken en binden'. De workshop bestond vooral uit discussiëren van bepaalde thema's met een groep HR managers en medewerkers van diverse bedrijven.

Adecco doet veel zaken om young professionals geïnteresseerd te houden en proberen op veel gebieden ook moderne zaken te verweken in 'oude' HR-processen. Zo gebruiken ze tijdens de onboardingsperiode de website Kahoot, om een spelelement toe te voegen aan het inwerkproces. Je zou bijvoorbeeld ook met een Instagram-cursus kunnen werken. Zo maak je de drempel laag, houd je de aandacht van de YP's erbij en pas je je aan op het niveau van de generatie.

Ook organiseren ze de CEO for one month competitie. Zo'n 3500 jongeren melden zich hiervoor aan. Deze verdeelt Adecco uiteindelijk in verschillende groepen:



- Corporate knallers: zij zien deze competitie als een opstapje naar succes of de top, dit is zo'n 40%
- Entrepreneurial mindset: zij hebben ideeën maar willen niet in een start up werken. Dit is zo'n 20%
- Wereldverbeteraars: zij doen mee omdat ze de corporate weg willen bewandelen en op die manier hopen impact te kunnen maken op de wereld. Dit is zo'n 10% van de aanmeldingen.
- De overige 30% hebben andere redenen om mee te doen aan de competitie.

Adecco belooft ook elk kwartaal een 'overleg met een feestje' te geven. Niet alleen met elkaar in gesprek, maar er ook wat leuks van maken.

Medewerkers hoeven niet per se zelf aan te geven wat ze willen leren: wij stellen ze de vraag. Wat hebben ze nodig om zich te ontwikkelen? We komen daar vervolgens in tegemoet.

Feiten weerlegd:

- Starters werken liever in een corporate dan start up, de hype van start ups is voorbij en het merk is belangrijker;
- In de zoektocht naar werk staat de vacature niet langer centraal, het is pas het einde van de keten; het merk en de identiteit van het bedrijf is veel belangrijker;
- Naast kartrekkers is het net zo belangrijk om mensen te hebben die gewoon in de kar zitten (mensen die het dus 'prima zo' vinden);

Adecco is nu bezig met een pilot waarbij ze het Employer Brand op social media promoten, in plaats van vacatures op Monsterboard plaatsen. Met het idee van: "Dit is ons brand, past het bij jou?" en dan een call to action naar een pagina waarop je het merk leert kennen. Dus geen call to action naar een vacaturepagina of sollicitatieformulier. Ze kijken dan eerst of er een match is met de skills en dan kan iemand een 'meet with Adecco' vragen. Dan leert Adecco de persoon pas kennen en kijken ze of hij of zij ergens past in de organisatie. Ze willen meer kijken of de persoon past in de organisatie, dan de harde skills die hij of zij heeft en meebrengt. Ook gaat dit dus meer vanuit intrinsieke motivatie: kandidaten melden zich aan voor zo'n meet en greet door een paar gegevens in te vullen en te bellen met een recruiter. De meet en greet is uiteindelijk in groepen.

Mensen die dan toch niet blijken te passen hebben wel een goed beeld van het Employer Brand en praten er dan positief over. Adecco maakt ook gebruik van referral recruitment, omdat er dan vaak al een vertrouwen is. Zeker als het gaat om de eerste baan van een Young Professional. Docenten creëren ook vertrouwen omtrent banen en bedrijven bij hun studenten, dus die proberen ze ook te beïnvloeden door contacten met scholen te zoeken.

De nieuwe generatie arbeiders leven in een generatie van 'Information Overload' en hebben daarom behoefte aan een duidelijk framework, zodat het niet te veel wordt. Op zo'n framework (lees: een duidelijke, heldere basis) kunnen ze terugvallen en vanuit gaan. Ze behouden daarin wel hun vrijheid om zelf keuzes te maken. Ze zijn anders erg gevoelig voor werkdruk, stress en burn out.

Ze zijn ook gewend om instant gratification te krijgen: Plaats een foto en binnen twee seconden wordt deze geliked. Daarom probeert Adecco te werken met instant waardering, en continue feedback. Als een YP zijn werk doet wil hij niet na een half jaar pas horen of het goed is; dan vraagt hij zich een half jaar lang af of hij het wel goed doet. Je wilt deze YP's duidelijk laten zien wat ze bijdragen.

YP's kijken extern wat voor salaris ze graag zouden willen en krijgen dan bepaalde verwachtingen. De vraag is hoe jij als organisatie aan die verwachting gaat voldoen. Wellicht door met de persoon de verwachtingen te bespreken en samen te kijken hoe je naar die verwachting toe kan gaan werken.

Succes is verschillend per persoon en dus is het belangrijk om per medewerker in gesprek te gaan over wat hij of zij verstaat onder 'succes', dus op persoonlijk niveau. Doe je dat niet, dan gaat dat botsen. Als een YP'er niet weet wat succes is voor hem of haar, en welke stappen hij of zij daarin kan gaan zetten binnen jou bedrijf, dan gaat diegene naar andere kijken. Je vergelijkt dan je eigen beloning met die van een ander terwijl onze definities van succes misschien niet eens op elkaar lijken. Daar krijg je scheve gezichten van. Iedereen heeft een ander pad naar succes en het is goed om dit per YP'er helder te maken.



Wat betreft de beloning: een jaar is te lang. Naast instant gratification met betrekking tot waardering, is het ook slim om de beloning korter op de resultaten te laten volgen. Neem bijv. de 1x per jaar salarisverhoging weg en geef vaker een kleine, persoonlijke waardering. Beloning is meer dan alleen maar geld.

Adecco doet aan coaching in plaats van een beoordelingssystematiek. YP'ers worden al snel als arrogant gezien, maar daar schuilt vaak een hoop onzekerheid achter. De vraag is hoe je daar als organisatie mee omgaat.

➔ Je kunt de YP'er niet veranderen. Je kunt wel je management leren hoe ze met YP'ers om kunnen gaan. Dat wil je dan ook doen als organisatie zijnde.

Je wilt voor deze 'arrogante' YP'ers een framework maken waarin ze veilig kunnen crashen. Ze lopen wel tegen zichzelf aan en leren en groeien daarvan; maar als management moet je dat toestaan en monitoren.

Adecco heeft een model:

Slecht voor het bedrijf + Slecht voor persoon =
 Slecht voor het bedrijf + Goed voor persoon = Loose canons
 Goed voor het bedrijf + Slecht voor persoon = Loyal soldiers
 Goed voor het bedrijf + Goed voor persoon = Sweet spot

Je wilt millennials/YP'ers van 'loyal soldiers' naar 'loose canons' omzetten en vervolgens naar 'sweet spot' krijgen. In de praktijk: Je wilt deze Young Professionals van 'bijna burnout' naar 'lekker in je vel' naar 'ook goed voor het bedrijf' krijgen. Je kunt ze niet gelijk van 'bijna burnout' naar 'goed in balans voor bedrijf én persoon' krijgen, die tussenstap moet daarin gezet worden.

Adecco is ook van mening dat je af moet stappen van het 'je moet 8 uur werken'. Wanneer je vier uur besteed aan iemands ontwikkeling en ze zijn in die andere vier uur mega productief, dan levert dat veel meer op dan dat je acht uur lang half werk zit te doen. Het management moet dit inzien en leren.

Als laatste kun je niet verwachten dat mensen jarenlang in dezelfde functie op hun piek zitten. Je wilt nét voor die piek kijken hoe je die weg opnieuw kunt starten. Stimuleer creativiteit, innovatie en productiviteit door mensen bijv. niet langer dan twee jaar in dezelfde positie te laten zitten. Bouw doorstroming in het personeelsbeleid en je voorkomt dat mensen 'inkakken'.

BIJLAGE 7 SAMENVATTING BENCHMARK ROCKSTARS

SAMENVATTING BENCHMARK ROCKSTARS

Rockstars IT is een detacheringsbureau met voor het grootste deel software ontwikkelaars die zij bij opdrachtgevers uitzenden. Binnen de software ontwikkelaars onderscheiden ze drie groepen. Ten eerste studenten die een afstudeerstage, bijbaan of stage lopen via Rockstars IT. Ten tweede mensen die ze in een deta-vastconstructie plaatsen. Dit houdt in dat ze bij een opdrachtgever aan de slag gaan op detachingsbasis en na 1 of 2 jaar worden overgenomen door die opdrachtgever. Dat is fijn voor de opdrachtgever zodat ze kunnen kijken of het bevalt, het is flexibel voor alle partijen en gedurende de periode wordt ook een bemiddelingsfee betaald in de urenconstructie waardoor het voor Rockstars IT interessant is. De derde groep is de projectdetachering. Deze mensen zijn in dienst bij Rockstars IT en gaan van project naar project, zonder het doel overgenomen te worden door de opdrachtgever. Deze laatste groep is ook de grootste groep binnen Rockstars IT en de groep waar zij het meeste voor doen aangezien zij als het goed is bij de organisatie blijven. Wat HR betreft werken ze het meeste aan de binding met deze laatste groep.

De visie van HR is: Wat het beste is voor onze Rockstar, is het beste voor iedereen. In alles wat ze doen, houden ze deze visie in gedachten. Zolang wat ze doen het beste is voor de Rockstar (zo noemen ze de medewerkers), geloven ze het beste te doen voor de organisatie. Wanneer de Rockstars blij zijn, presteren ze goed en blijven ze bij het bedrijf.

Rockstars IT heeft een sterke cultuur. Ze denken dat dit ook sterk meespeelt in de keuze van kandidaten om voor Rockstars IT te gaan in plaats van een andere organisatie. Ze hebben kernwaarden waar ze alles aan meten: hartelijk, open, energie, rebels en ambitie. Ze proberen warm en hartelijk te zijn, naar elkaar en naar klanten. Ze zijn heel transparant in alles wat ze ondernemen en kiezen, en zijn rebels: ze proberen alles nét even wat anders te doen dan de rest.



Rockstars IT noemt zichzelf niet zo maar een detacheringsbedrijf: alles gewoon met een leuk randje. Rockstars IT groeit heel hard en ze willen graag de beste versie van zichzelf zijn, daarom 'ambitie' ook als kernwaarde.

Het echte Rockstars IT bestaat nu zo'n 3-4 jaar. Het bedrijf waar het aan hangt (Studentbureau) bestaat al veel langer. Ze hebben altijd al kernwaarden gehad, maar deze vijf waarden zijn speciaal ontwikkeld voor Rockstars IT. Daar hebben ze over gebrainstormd: wie zijn we en wie willen we graag zijn met Rockstars IT? Daar zijn de kernwaarden uitgekomen. Het zit dus in het dna, maar is ook een bewuste keuze geweest. De kernwaarden worden periodiek getoetst. De letters vormen samen 'HOERA' en de 'A' was eerst 'Avontuurlijk'. Dat vonden ze te veel op rebels lijken en daarom hebben ze het aangepast naar 'Ambitie'. Zo kunnen de kernwaarden dus wel veranderen. Ze hangen echt alles aan de kernwaarden en de visie.

Rockstars IT is ontstaan door de vraag te stellen: Hoe gaan we een werkgever worden die impact maakt? Businessopeners is het bedrijf die ze ingeschakeld hebben om mee te laten denken over de kernwaarden en het merk. Met een klein clubje zijn ze na gaan denken over hoe ze de allerbeste werkgever zouden kunnen zijn. "Waar zou ik zelf willen werken als software ontwikkelaar? Hoe maken we een verschil?" zijn vragen die destijds gesteld zijn.

Het hele verdienmodel van detacheerders hebben ze toen op de schop gegooid. Ze wilden een open en eerlijk model: wanneer Rockstars IT meer verdiend, moet de IT'er ook meer verdienen. Zo zijn ze met het 70/30 model gekomen. Met als doel om samen te gaan ondernemen: 'Alles wat jij verdient (wat we aan omzet binnenhalen bij de klant), daarvoor gaat 70% naar de Rockstar en 30% naar ons.' Voor die 70% regelen we dan alles voor de medewerkers: Trainingen, opleidingen, cursussen, opdrachten, auto, salaris, evenementen, uitjes, etc. Daarnaast draagt Rockstars IT het risico: als er geen opdracht is wordt de Rockstar gewoon uitbetaald. De 70% is dus voor de Rockstar. Aan het eind van het jaar gaan ze afrekenen: ze kijken hoe veel omzet een Rockstar heeft binnengehaald, daar halen ze vanaf wat de medewerker al gekost heeft arbeidsvoorwaardelijk gezien en alles wat ervan overblijft is de eindejaar bonus voor de medewerker. En dat is de reden waarom IT'ers over het algemeen veel meer verdienen bij Rockstars IT dan bij andere detacheerders. Daarnaast is het ook nog eens heel transparant.

Rockstars IT biedt onbeperkt verlofdagen aan haar medewerkers aan. "Wat vindt een Rockstar nou fijn om te hebben?" vroegen ze zich af. Hetzelfde geldt voor het wagenpark. Over het algemeen wordt daar geen misbruik van gemaakt, want je onderneemt samen. Wanneer je veel verlof opneemt, krijg je ook minder bonus omdat er minder overblijft van die 70% van jouw omzet. Dat doe je dus echt samen.

Wat betreft arbeidsmarkttrends probeert Rockstars IT wel op de hoogte te blijven. Maar ze geven aan vooral uit te gaan van wat de Rockstar wil. Daarnaast zeggen ze redelijk voor te lopen op de trends op de arbeidsmarkt. Het 70/30 model wat ze hebben bedacht wordt nu bijvoorbeeld overgenomen door andere organisaties. Het is lastig te bepalen wat iemand oplevert wanneer je een reguliere organisatie hebt, dus dat zijn wel alleen detacheerders die het overnemen.

Rockstars IT is niet bezig met HR-trends of -hypes. De term 'Employer Branding' wordt wel veel geroepen en ze zijn wel actief aan de slag met het merk promoten. Daarin laten ze zich inspireren door bedrijven als Picnic, Coolblue, maar kijken uiteindelijk toch naar wat het beste is voor de medewerker. Ze willen ook niet kopiëren.

Ze maken ook gebruik van referral recruitment, waarbij ze hun eigen medewerkers stimuleren mee te denken over recruitment. Ze geven er trainingen in (hoe zet ik mijn netwerk in om collega's te werven) en belonen het met bonussen. Daar zijn ze veel mee bezig en ze proberen ook hier een rebels, en grappig randje aan te geven. Wanneer je meer dan drie mensen hebt aangedragen krijg je een bikerjasje van Rockstars IT. Achterop staat een mooie afbeelding van de organisatie beschilderd. Zo maken we er wat leuks van, er zijn er al drie die hier rondlopen met zo'n jasje.

Rockstars IT is destijds als op zichzelf staand merk bedacht – apart van Studentbureau – en is dus gefaseerd samengesmolten met het oud bedrijf. Iedereen zag in hoe succesvol en gaaf het was, dus er was geen weerstand. De meeste medewerkers waren heel positief. Verandering blijft altijd moeilijk, geven ze wel aan.

Het meeste wat Rockstars IT aan marketingcampagnes doet is vanuit de rol van werkgever, maar dat komt ook doordat het een detacheringsbedrijf is.



De beoordelingssystematiek heet bij Rockstars IT 'Retrospective' en draait om het 'even terugkijken'. Het gebeurt 1x per jaar. De Rockstar vult zelf in op een formulier hoe hij vindt dat het gaat, er wordt daarnaast een 360 graden feedback uitgezet naar collega's en opdrachtgevers, en op basis daarvan schrijft de manager een 'Retrospective'. Dat gaat over bepaalde onderwerpen, zoals de bijdragen aan Rockstars IT, maar ook je functioneren op het project, vakinhoudelijke kennis en de omgang met het team. Elke Rockstar heeft een eigen persoonlijke manager toegewezen.

Rockstars IT beoordelen niet op de kernwaarden. Dat is iets wat al in je moet zitten, in je bloed. Daar werven en selecteren ze al op. Ze gebruik een online systeem en hebben ooit gekozen om eens per jaar een officiële beoordeling te doen in plaats van gedurende het jaar meerdere momenten. De afwegingen daarvoor kan de contactpersoon niet zo 1,2,3 noemen. De beoordeling is dus vooral op competentieniveau. De kernwaarden worden wel heel duidelijk meegenomen in de sollicitatieprocedure. Daar worden mensen gevraagd zich te omschrijven a.d.h.v. de kernwaarden.

Rockstars bepalen zelf de hoogte van hun salaris. Dat is wel binnen een bepaalde bandbreedte, daar is een calculator voor. A.d.h.v. de marktwaarde van een persoon (dus hoe veel uurtarief voor iemand gevraagd kan worden) wordt die bandbreedte bepaald. Je mag dan als Rockstar zelf kiezen hoe veel je maandelijks krijgt. Hoe meer je wilt, hoe minder bonus je aan het eind van het jaar krijgt natuurlijk. Het komt allemaal uit die 70% die de Rockstar krijgt van zijn eigen omzet.

Rockstars IT organiseert best veel evenementen. Ze proberen de medewerkers zo gebonden te houden. Aangezien de organisatie hard groeit en er een sterke cultuur heerst ('ons kent ons') hebben ze besloten om de medewerkers op te delen in groepen, genaamd 'chapters'. Er zijn er vier: Noord, Oost, Zuid en West. In die groepen zitten Rockstars uit dezelfde regio en daar heb je dan regionale evenementen mee. Zo probeert Rockstars IT toch het 'ons kent ons' gevoel te behouden. Zo'n evenement kan vakinhoudelijk zijn, of gewoon een bierproeverij of karten. Elk jaar is er met heel de organisatie een buitenlandreis. (Op dit moment heeft Rockstars IT zo'n 200 medewerkers). Het is dus de vraag hoe lang ze nog met zijn allen naar dezelfde bestemming gaan. Ze proberen wel heel erg die saamhorigheid te behouden door bijv. die 'chapters'. Ook hebben ze het idee van 'Gildes' bedacht. Medewerkers met dezelfde interesses koppelen ze aan elkaar. De contactpersoon weet niet precies hoe het werkt, want is daar zelf niet mee bezig. Maar, Rockstars die van skiën houden die zitten samen in een 'Gilde' en hebben dus contact. Zo kunnen ze bijv. samen besluiten om te gaan skiën.

Ook is de rol van de manager heel belangrijk. Elke Rockstar heeft een persoonlijke manager en deze manager belt ze regelmatig op. Eens per twee maanden is er een bijeenkomst voor alle medewerkers waar de directeur iedereen op de hoogte brengt van wat er speelt. Deze wordt ge-live-streamd en is later ook nog terug te kijken, zodat alle medewerkers aanwezig kunnen zijn.

Daarnaast houdt HR zich heel erg bezig met de kleine zaken. Ze houden heel goed bij hoe veel kinderen iemand heeft, hoe die heten en wanneer iedereen jarig is. Dan sturen ze kaartjes of bloemen. Die kleine dingen zijn heel belangrijk voor de binding, volgens Rockstars IT.

Een kwart van de Rockstars zit met zijn tweeën op een project en de rest zit alleen. Door die 'chapters' en 'gildes' en alle evenementen proberen ze het onderlinge contact heel erg te stimuleren. Rockstars IT heeft ook een whatsapp groep met alle medewerkers. Die is niet verplicht en dient als een soort 'huiskamer'. Er komt echt van alles voorbij. Mensen vragen elkaar hulp over specifieke IT problemen, maar delen ook de biertjes die ze in het weekend gedronken hebben. HR wilde de groep eigenlijk sluiten, omdat hij zo groot werd, maar de Rockstars wilde hem graag open houden. Nu met de 'chapters' zitten ze dus ook nog in een aparte groep op whatsapp. De 'oude medewerkers' wilden graag de grote app groep open houden zodat ze het contact met de 'eerste collega's' niet kwijtraakten.

Als groeiend bedrijf loopt Rockstars IT het meeste aan tegen alle communicatiekanalen: wat is nou leidend? Een keer per jaar organiseert Rockstars IT een 'Strategiedag'. Alle Rockstars worden uitgenodigd om mee te laten denken over de strategie van het komende jaar. Van te voren zijn een aantal onderwerpen bedacht en tijdens de dag gaan ze in groepen brainstormen over deze onderwerpen. Communicatiekanalen is deze keer 1 van die onderwerpen. Eigenlijk vragen we als managementteam om input. Alle partners en kinderen mogen ook meekomen. Zij gaan iets leuks doen terwijl de Rockstars brainstormen, bijvoorbeeld een workshop Bossche bollen maken. Iedereen start gezamenlijk met een lunch op kantoor, dan splitst de groep en gaan de Rockstars 2 uur brainstormen en daarna sluiten ze af met een borrel en muziek, een live band bijvoorbeeld. Zo proberen ze iedereen te betrekken.



Laatst hebben ze ook een 'Take your mom to work day' georganiseerd. Daar mag iedere Rockstar zich dan op intekenen. Je hoeft niet mee te doen. Ook organiseren ze een 'Happy wife Happy life' event, waarbij alle vrouwen van de Rockstars in het zonnetje worden gezet. Nu er ook vrouwelijke Rockstars tot het team horen heet het 'Happy Half party'. Rockstars IT doet echt heel veel om de medewerkers zo betrokken te houden. Ze merken namelijk dat het loont. Er gaan bijna geen mensen weg. Al die software ontwikkelaars kennen ook weer andere ontwikkelaars en dus komen er ook steeds meer mensen via het eigen netwerk binnen.

Door het 70/30 model zijn de arbeidsvoorwaarden bij Rockstars eigenlijk heel erg goed. Daarom hoeven ze niet vaak te concurreren. Er worden ook niet echt eisen neergelegd op tafel tijdens sollicitaties waar ze niet aan kunnen voldoen. Met die potjes kunnen de medewerkers het namelijk heel goed zelf bepalen.

Rockstars IT heeft een hele strenge selectieprocedure. Je moet testen doen en je krijgt ook altijd een gesprek met een Rockstar die je vakinhoudelijk allerlei vragen gaat stellen. Altijd drie gesprekken en testen en een screening. De kernwaarden moeten ook nog eens goed passen. Het is soms ook wel omgedraaid: Mag je wel bij Rockstars IT komen werken?

Natuurlijk is ook Rockstars IT bezig met het zoeken naar mensen die kunnen komen werken, maar ze zijn er wel heel kritisch in. Ze doen veel werk om die mensen te bereiken en ze laten niet iedereen door. Ze willen wel een positief beeld achterlaten bij iedereen die ze bereiken.

Rockstars IT heeft een studententak (Studentbureau) en daar begint de werving dus vaak. Ze gaan langs bij IT opleidingen en vragen studenten zich in te schrijven in de database. Daarnaast gebruiken ze heel veel het netwerk van de Rockstars die er al werken. Nu ze groter worden, groeit dat netwerk natuurlijk ook. Verder hebben ze masten langs de snelweg, komen ze op de radio en zetten ze social media in. Ze hebben op de website ook een benchmark tool staan waar IT'ers hun salaris kunnen toetsen, 'verdien jij wel genoeg'. Vijf fulltimers vormen het recruitment en sourcingteam van Rockstars IT en er is twee keer per week 's avonds ook nog een parttime belteam van vijf personen die kandidaten spreken. Veel mensen kunnen in kantoor tijden namelijk niet bellen. Rockstars IT heeft een 'Marketing en Events' team die alle evenementen organiseert. Hierin zit 1 marketeer, 1 fulltime eventplanner, en een stagiair.

In het geval een medewerker tijdens zijn dienstverband behoefte heeft aan een verandering van arbeidsvoorwaarden staat het 70/30 model dit ook toe. Je kunt dan bijv. een auto van de zaak gaan rijden. Je salaris gaat namelijk wel vooruit: je tarief bij de klant wordt immers hoger wanneer jij meer ervaring hebt. Dan houdt de Rockstar ook meer over. Wanneer een nieuwe opdracht wordt gestart worden de arbeidsvoorwaarden bekeken.

Het management heeft bij Rockstars IT een belangrijke rol. Ze werken echt als people manager en coach en houden zich niet bezig met sales. Ze bellen veel met hun teamleden en gaan regelmatig langs op de opdrachtlocaties. Daarnaast doen zij de 'Retrospectives', hebben ze appgroepen en krijgt elke Rockstar maandelijks een tussenstand van zijn bonusopbouw met een korte toelichting. Rockstars IT monitort regelmatig de tevredenheid door middel van een tevredenheidsonderzoek. Dat wordt twee keer per jaar gedaan en is niet anoniem. Er is een app voor het 70/30 model, waar de medewerker op elk moment zijn bonus tussenstand kan bekijken en daar kunnen ze ook aangeven of ze tevreden zijn over het project wat ze op dat moment doen. Daar kan hun manager dan ook op anticiperen. Het beoordelen van de medewerkers gaat overigens op dienstjaar en loopt dus heel het jaar door, dat scheelt veel tijd en moeite dan wanneer je op een vast moment alle gesprekken gaat doen. Voorheen deden de managers ook nog sales, maar daar heeft Rockstars IT nu een apart team voor. Met de groei zagen ze in dat het niet meer vol te houden was deze combinatiefunctie te behouden en daarom zijn deze gesplitst. Zo kunnen de managers zich volledig focussen op het monitoren van projecten en het managen van hun mensen.

Rockstars zitten natuurlijk vaak bij opdrachtgevers op locatie, maar Rockstars IT is heel flexibel. Ze hebben geen vaste kantoor tijden. Als manager houd je gewoon in de gaten wat je team doet en als je in ziet dat ze genoeg uren hebben is het goed. Er is veel vertrouwen en flexibiliteit. Het hele kantoor bestaat uit flexplekken. Ze hebben ook veel openplekken. Een 'workcafe' in de kantine, waar mensen kunnen gaan zitten werken, maar ook veel kleine ruimtes. Mensen vinden elkaar vooral omdat iedereen elkaar kent en weet waar de meesten over het algemeen te vinden zijn. Op het hoofdkantoor zitten alle ondersteunende stafafdelingen (HR, finance, receptie, marketing, sales, recruitment, talentmanagement – dat zijn de managers – en marketing/events). HR en



Recruitment zijn bewust uit elkaar gehaald. HR is echt puur beleid, wagenpark, arbeidsvoorwaardelijk/salaris en recruitment houdt zich bezig met werving- en selectie.

Rockstars IT heeft een medewerkerstevredenheidscijfer van 8,6. Dat zit dus heel goed. Over het algemeen klinken ook alleen positieve geluiden. Mensen maken zich wel zorgen om de groei. Ze vragen zich af of de identiteit behouden kan blijven, en de cultuur. Of ze het werk nog wel aankunnen. Daar denkt HR nu over na. Het verzuim en verloop is gelukkig heel erg laag. Verzuim ligt vermoedelijk onder de 2% en is dus geen agendapunt op dit moment. De gemiddelde leeftijd ligt rond de dertig en het enige verzuim dat we hebben is dan burn-out, overspannen of werkstress-gerelateerd.

Wat betreft vitaliteit en gezondheid: dat zijn onderwerpen die altijd wel aan bod komen. Rockstars IT heeft een partnership gesloten met Insomnia – een bedrijf dat veel doet met vitaliteit. De medewerkers kunnen zich vrijwillig aanmelden om een tweedaagse cursus te gaan doen. Dan leren ze alles over omgaan met werkstress, balans houden, werkdruk, etc. Het psychische en voedingsaspect zit daarin: gezond eten en bewegen. Er zijn best veel mensen intern die daar aan mee hebben gedaan. Het is helemaal vrijblijvend. De eerste lichting is een half jaar geleden die training gaan doen en nu is de vraag of ze er nu weer een gaan aanbieden. Dat staat dus op de agenda. Maar, Rockstars IT merkt dat veel medewerkers al redelijk fit zijn. Het is een ambitieus bedrijf dus ze moeten wel goed in de gaten houden of mensen niet te ver gaan, en dat doen ze ook. Rockstars IT is heel betrokken bij de medewerkers en zien dus gauw of er iets mis is. Het kunnen dunne lijnen zijn. Nu met 200-250 man is er overigens niemand met langdurig verzuim.

Rockstars IT is een gezond en financieel stabiel bedrijf. Nu ze groeien worden ze ook steeds gezonder. Hoe groter je volume, hoe meer je kunt doen, want hoe meer risico je kunt spreiden. Het is heel klein begonnen, want ze deden al IT detachering op de traditionele manier. Toen hebben ze een klein groepje aangewezen om het 'nieuwe concept' uit te denken tot Rockstars IT wat het nu is. Dat 70/30 model bleek heel erg aan te slaan en daarom groeien we nu zo hard.

Een tip van Rockstars IT is om mensen aan de slag te laten gaan met een nieuw of moderner concept die niet veel belemmeringen hebben. Zij hebben zelf twee mensen ermee laten beginnen die gewoon geen belemmeringen zagen: twee hele creatieve mensen. Als HR denk je dan af en toe 'Oh jee, kan dat wel...' Maar we hebben eerst twee mensen veel wilde ideeën laten bedenken en daarna zijn we pas gaan kijken wat we daarvan konden gaan maken. Als je verandering wilt hebben moet je dingen wel anders doen en als je start met een groep vol mitsen en maren dan gebeurt er niet zo veel.